



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

TESIS

“Teletrabajo en Vida Security Previsión S.A”

Para la obtención del grado académico de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

Autor: Bernardita Núñez Brito

Noviembre, 2020

- RESUMEN EJECUTIVO -

El teletrabajo, o trabajo a distancia, permite realizar las labores en un lugar diferente a la oficina o instalaciones de la empresa, mediante el uso de tecnologías de la comunicación. Una modalidad de trabajo poco presente en la realidad chilena, pero que debido a la contingencia por el COVID-19, se ha instaurado en varias organizaciones del mundo.

El gran desafío del área de recursos humanos es gestionar a las personas de tal manera que en el proceso se tenga en cuenta su bienestar y se le de la importancia necesaria, como lo es el área de finanzas o administración. Lo importante es tener en cuenta como los conocimientos y habilidades para gestionar organizaciones generan bienestar y trato justo a las personas que trabajan.

El presente proyecto de investigación se sitúa en Vida Security S.A, empresa dedicada a seguros y que cuenta con áreas que realizan teletrabajo. La investigación se llevó a cabo en el Departamento Colectivo de Salud.

Pregunta de investigación: ***¿Cómo mejorar el proceso de implementación y funcionamiento del teletrabajo en una organización en particular?***

Objetivo general: Investigar sobre las complicaciones y facilitadores que existen al instaurar teletrabajo en el Departamento Colectivo de Salud de Seguros Vida Security Previsión S.A.

Objetivos específicos:

1. Identificar posibles factores (individuales, grupales, procedurales, culturales) que influyen en el rendimiento y adaptación de trabajadores a un sistema de teletrabajo.
2. Identificar oportunidades de mejora al proceso de implementación de teletrabajo considerando el bienestar de los trabajadores.
3. Presentar propuestas de intervención, para tener alternativa formal de teletrabajo en Seguros Vida Security Previsión S.A

Se aplicaron entrevistas a los trabajadores del área para ahondar en sus visiones y obtener información detallada, ya que el énfasis del proyecto es la buena gestión de los recursos humanos. Los principales resultados se encuentran en categorías que hablan sobre la ley de teletrabajo, estructuras dentro de la organización, relación entre compañeros y con supervisores, y conciliación trabajo y vida personal.

En numerosas ocasiones se habló de los beneficios que tenían antes, cuando trabajaban en el lugar físico. Que no existan todos esos beneficios los hace sentir solos, que no se preocupan de ellos y aislados.

Las propuestas ponen énfasis en el cumplimiento de la ley de teletrabajo, las estructuras y relaciones, divididas en corto, mediano y largo plazo. La idea de las propuestas es generar cambios significativos en la organización que ayuden al bienestar de los trabajadores en función de las expectativas de la empresa. Las propuestas se han analizado en función de su factibilidad y la investigadora tiene total disposición a implementarlas o colaborar en la medida que la organización lo requiera.

- **ÍNDICE** -

CAPÍTULO I.....	3
- INTRODUCCIÓN -	3
1.1 Contextualización empresa	4
1.2 Objetivos del proyecto	5
CAPÍTULO II.....	6
- REVISIÓN LITERARIA -	6
2.1 Marco de referencia contextual	6
2.2 Marco conceptual	8
2.3 Conclusiones sobre marco teórico	12
CAPÍTULO III.....	13
- METODOLOGÍA -	13
CAPÍTULO IV	15
- ANÁLISIS -	15
4.1 Ley de teletrabajo	15
4.2 Estructuras.....	16
4.3 Relación entre compañeros.....	18
4.4 Supervisor.....	19
4.5 Conciliación trabajo y vida personal.....	21
4.6 Resultados Esperados.....	23
4.7 Énfasis	25
CAPÍTULO V	27
- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN -	27
5.1 Corto plazo.....	34
5.2 Mediano plazo.....	37
5.3 Largo plazo	39
CAPÍTULO VI	40
- CONCLUSIONES -	40
- BIBLIOGRAFÍA -	42
- ANEXOS -	44
Anexo 1: Pauta entrevista.....	44
Anexo 2: Categorización.....	46

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN -

Nuevas tecnologías, evolución de las sociedades, reestructuración de labores, costos, la globalización, y otros, han generado cambios en nuevos formatos de cómo se realiza el trabajo, por ejemplo, el teletrabajo. El teletrabajo permite realizar las labores en un lugar diferente a la oficina o instalaciones de la empresa, mediante el uso de tecnologías de la comunicación. (Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L., 2017), y cada vez las empresas avanzan más hacia organizaciones virtuales.

Es necesario realizar un proyecto de investigación que permita conocer qué factores y condiciones podrían mejorar la implementación del teletrabajo, en sus efectos tanto individuales como a nivel grupal y de las organizaciones (Havriluk, L. O., 2010). Resulta importante investigar esta temática dado que el mundo avanza hacia una era digital, con cambios en la forma de desarrollar actividades económicas, y que a su vez se ha visto impulsado por la contingencia mundial de pandemia.

Esta modalidad de trabajo estuvo escasamente presente en la realidad chilena, donde sólo el 13,7% de las empresas tenían en algún grado teletrabajo para algunos o todos sus trabajadores (ACHS, mayo, 2020), pero que debido a la contingencia por el COVID-19 distintas organizaciones lo han instaurado como forma de funcionamiento.

Dada la alta implementación por la pandemia, en junio 2020 se promulga la ley de teletrabajo, que establece en el Código del Trabajo los derechos y deberes de las personas que realicen labores de esta forma.

El instaurar teletrabajo implica una serie de desafíos que se relacionan con cambios a nivel individual y en equipos de trabajo. A nivel individual, los trabajadores deben reconocer la forma de trabajo, equilibrar vida-trabajo, contar con implementos tecnológicos, conexión a internet, entre otros. (Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M., 2015).

A nivel de equipos, el trabajo virtual implica una serie de desafíos a tener en consideración para lograr el mejor desempeño de la colectividad, ya que las características de estos grupos serán determinados por los aportes, dispersión geográfica, tecnologías, horarios, liderazgo, moderadores, confianza, y otros procesos grupales (Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M., 2015).

A partir de esta situación se plantea la siguiente pregunta de investigación: ***¿Cómo mejorar el proceso de implementación y funcionamiento del teletrabajo en esta organización en particular?***

Esta pregunta de investigación se desarrollará en Seguros Vida Security Previsión S.A., donde el Departamento Colectivo de Salud implementó el teletrabajo en enero 2019.

1.1 Contextualización empresa

Seguros Vida Security Previsión S.A es una organización fundada en 1928, vinculada en un principio a Banco del Estado como una empresa enfocada en los segmentos medios y medios bajos de la población, con productos de protección familiar y rentas vitalicias¹.

Actualmente se dedica a los seguros de vida, rentas vitalicias, seguros de salud catastróficos, seguros para trabajadores de empresas, licitaciones de seguro de invalidez y sobrevivencia de AFP (SIS) y seguros ligados a previsión con ahorro, como el aporte previsional voluntario (APV).

En cuanto a la cultura organizacional, la empresa tiene un estilo de trabajo más tradicional. El contacto (Carolina Ibarra, Encargada de reclutamiento y capacitación), indica que está prohibido asistir con pantalón de mezclilla, es mal visto que una persona no se quede más tiempo después de su horario laboral, y la transición a nuevas tecnologías y digitalización ha sido más lenta en comparación a sus competidores, ya que recién en 2017 el servicio de post venta en sucursales se entregó en forma digital y sin papel, y se comenzó a desarrollar los sistemas para la venta en línea de seguros individuales.

Debido a la contingencia de cuarentenas recomendadas y obligatorias originadas por la pandemia del virus COVID-19, la empresa decidió instaurar una modalidad de teletrabajo en Marzo de 2020 a todos sus colaboradores, lo que ha despertado su interés y que, a criterio de la Encargada de reclutamiento y capacitación, desean continuar trabajando de esta forma.

Resulta interesante conocer que antes de toda la contingencia existía un área que ya había implementado teletrabajo. Para efectos de la investigación, se trabajará con el Departamento Colectivo de Salud, que consta de dos grupos de 9 y 8 liquidadores con sus respectivos supervisores, además de 2 secretarias y el jefe del departamento.

Debido a la naturaleza de las tareas que realiza específicamente este departamento, les fue factible instaurar el trabajo a distancia, sin embargo, las experiencias obtenidas, el proceso de aprendizaje, ni las posibles limitaciones y oportunidades experimentadas han sido estudiadas o sistematizadas a nivel organizacional. Este caso puntal podría convertirse en un caso piloto natural del cual la organización podría beneficiarse al observarlo y aprender en detalle. Así mismo, es necesario estudiar si las condiciones que posibilitaron su implementación podrían ser extensibles al resto de la organización.

La implementación del teletrabajo no ha estado ausente de complicaciones. Por ejemplo, durante la pandemia se utiliza la herramienta Microsoft Teams , en todas aquellas áreas donde el ejercicio de la labor lo permite, pero esto ha conllevado complejidades tanto en el uso de la plataforma y tecnologías, como resistencia en los trabajadores de mayor edad. Esta herramienta cuenta con chat, sala de reuniones, llamadas y documentos colaborativos (Word, Excel, Power Point, entre otros), y a través de la cual se realizaban reuniones tres veces al día al inicio de su implementación para poder saber si los trabajadores estaban realizando sus labores. Este control ha ido transformándose y actualmente se realiza una reunión cada dos semanas para revisar lineamientos y comunicar cambios en las plataformas. Este fenómeno podría ocurrir en otras unidades, pero no es objeto de este

¹ <https://www.vidasecurity.cl/web/quest/nuestra-historia>

estudio y ocurrió en los inicios de la implementación de teletrabajo, por lo que se entiende como ineffectividad temporal.

El área de Recursos Humanos generó un documento de cómo utilizar las distintas tecnologías de comunicación que utiliza la empresa, para que los trabajadores puedan realizar de mejor manera sus labores, pero aun así algunos trabajadores no han utilizado jamás la plataforma porque no entienden su funcionamiento.

Estas inquietudes básicas de la empresa (traspaso a nuevas tecnologías, implementación de teletrabajo, desempeño de las labores), la contingencia mundial y junto con revisión literaria y el interés de la investigadora por responder la pregunta de investigación, se plantea: **¿Cómo mejorar el proceso de implementación y funcionamiento del teletrabajo en esta organización en particular?**

1.2 Objetivos del proyecto

Objetivo general: Investigar sobre las complicaciones y facilitadores que existen al instaurar teletrabajo en el Departamento Colectivo de Salud de Seguros Vida Security Previsión S.A.

Objetivos específicos:

1. Identificar posibles factores (individuales, grupales, procedurales, culturales) que influyen en el rendimiento y adaptación de trabajadores a un sistema de teletrabajo.
2. Identificar oportunidades de mejora al proceso de implementación de teletrabajo considerando el bienestar de los trabajadores.
3. Presentar propuestas de intervención, para tener alternativa formal de teletrabajo en Seguros Vida Security Previsión S.A.

La relevancia de este proyecto de investigación radica en conocer las implicancias del desarrollo de teletrabajo a nivel individual y grupal en la empresa, para lograr bienestar en los trabajadores a la vez que las expectativas de la empresa se cumplen (utilidades y producción).

La profundización en investigaciones de teletrabajo dará como resultado la búsqueda de buenas prácticas de las organizaciones para implementar de la mejor manera este sistema de trabajo, controlar su desarrollo y vencer barreras propias de la digitalización y uso de tecnologías, así como trabajar la resistencia de los usuarios y mejorar desempeños, esperando que se pueda extrapolar el conocimiento hallado a otras organizaciones o departamentos con características similares.

Para lograr los objetivos se realizaron entrevistas online a un grupo de liquidadores y al jefe de departamento, con el fin de comprender de primera fuente como se ha llevado a cabo el proceso y proponiendo un plan de acción acorde a la revisión literaria y a la información recopilada.

Las propuestas se dividen en corto, mediano y largo plazo, esperando que la empresa las ejecute y guiar el proceso de ser necesario.

CAPÍTULO II - REVISIÓN LITERARIA -

2.1 Marco de referencia contextual

2.1.1 Teletrabajo en el mundo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su estudio “Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral” del 2019, indica que cada país ha desarrollado el trabajo a distancia acorde a sus necesidades o a cómo van avanzando las industrias. Por ejemplo:

- En Estados Unidos, el teletrabajo comenzó en las décadas de 1970 y 1980, en la industria informática de California. En la actualidad se promociona como un tipo de modelo de negocios que atrae los mayores talentos y reduce tanto el tiempo de desplazamiento como los costos, el espacio de oficina y los costos fijos asociados.
- En Japón se promueve como herramienta para combatir el desgaste de la fuerza de trabajo. Se incentiva la participación en el mundo laboral, haciendo frente a la reducción del índice de natalidad, la población envejecida y los bajos índices de empleo entre mujeres.
- En Brasil se ha discutido desde el 2013 sobre leyes que regulen el teletrabajo de manera formal para incentivarlo, a manera de reducir tiempos de desplazamiento y contaminación en zonas urbanas como São Paulo, donde es muy alta la concentración promedio anual de contaminantes y el tiempo promedio de desplazamiento de casa al trabajo es muy prolongado (una hora y 40 minutos).
- En varios países donde esta modalidad no tenía premura en desarrollarse, se ha reactivado la discusión legislativa y la puesta en marcha debido a la actual pandemia.

Diversos son los factores que pueden inducir a realizar teletrabajo o a legislar sobre ello, pero un factor determinante es el avance en las nuevas tecnologías (internet, dispositivos inteligentes, móviles, plataformas de videochat, etcétera), que posibilitan la separación entre el espacio físico y el tiempo en la oficina, facilitando los empleos a distancia y eliminando la necesidad de encontrarse en el mismo lugar (OIT, 2019).

Para explorar los cambios que ha sufrido la plataforma por la contingencia, Microsoft construyó el Work Trend Index, donde se reporta en 2020 que se realizaban 560 millones de reuniones online por día el 12 de marzo, 900 millones de reuniones online el 16 de marzo y 2.7 billones de reuniones online el 31 de marzo de 2020, mundialmente².

2.1.2 Teletrabajo en Chile

Debido a la pandemia esta modalidad laboral pasó a ser exponencial. El 95% de las empresas en Chile han instaurado teletrabajo en forma parcial o en la totalidad de sus trabajadores, y el 81,3% de estas empresas lo hizo a partir de la pandemia. (ACHS, mayo, 2020). Esta rápida implementación derivó en que la discusión en el Congreso sobre una ley que regulara el teletrabajo se acelerara, promulgándose en junio del 2020, y afecta

² <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/09/remote-work-trend-report-meetings/>

directamente a todas las organizaciones que funcionen bajo este sistema, independiente de la razón.

El Código de Trabajo actualmente detalla que el trabajo a distancia es aquel donde el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar que no pertenezca a la empresa, y el teletrabajo es aquel donde el trabajador presta servicios a través de medios de telecomunicación o informáticos. Ambos casos cuentan con los mismos derechos que tiene cualquier trabajador que desempeñe sus funciones en el lugar físico de la empresa.

El empleador debe cumplir con el requisito de entregarle a sus trabajadores todos los implementos necesarios para desempeñar sus funciones, como computador, silla ergonómica, pantallas, impresora, insumos de oficina, asignación por internet. Además, debe proveer de artículos de seguridad, como extintores, ya que un experto de la administradora del seguro de accidentes laborales y enfermedades profesionales (mutual de seguridad) debe verificar en el domicilio el cumplimiento de las condiciones de seguridad y salud, previa autorización del trabajador.

La ley prevé al trabajador el derecho a desconexión de 12 horas continuas en un periodo de 24 horas, donde el empleador no puede tomar contacto con él, ni supervisarlo ni solicitarle realizar labores de trabajo, a menos que se acuerden previamente como horas extraordinarias, las cuales se rigen por el Código del Trabajo.

El teletrabajo se puede pactar en distintas modalidades, incluso considerando algunas con más de 45 horas semanales. Las partes tienen la libertad de pactar jornada laboral completa o mixta (teletrabajo y físico).

A nivel de tendencias, la plataforma más utilizada por las empresas para realizar videollamadas de trabajo o de connotación laboral es Microsoft Teams. Según Work Trend Index de Microsoft, el 52% de videollamadas que se realizan en Chile son a través de Microsoft Teams³.

2.1.3 Prácticas de Gestión de Personas Vida Security

Seguros Vida Security Previsión S.A. es una empresa que se dedica a seguros de vida temporales, con ahorro, con APV, seguros de salud catastróficos y rentas vitalicias; y seguros para los trabajadores de empresas. Además, provee de servicios de protección financiera y patrimonial y asesorías especializadas⁴.

En cuanto a sus trabajadores, la organización se preocupa de su bienestar, estando durante 2018 y 2019 en el ranking Great Place to Work⁵. Esto se condice con que, durante el periodo de implementación de teletrabajo a toda la organización por la pandemia, Grupo Security creó una encuesta para saber cómo se sienten sus trabajadores, y aquellos que tuvieron baja puntuación fueron contactados por el departamento de recursos humanos correspondiente.

³ <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/09/remote-work-trend-report-meetings/>

⁴ <https://www.vidasecurity.cl/web/quest/nuestra-propuesta>

⁵ <https://www.greatplacetowork.cl/>

Para optimizar la comunicación, la empresa, implementó el uso de Microsoft Teams, herramienta digital que no es manejada por todos los colaboradores debido a la complejidad que representa para ciertas personas el utilizar nuevas herramientas. El área de recursos humanos ha generado documentos e instructivos que son compartidos a nivel organizacional.

Para efectos de la investigación, se trabajará con el Departamento Colectivo de Salud, que consta de dos grupos de 9 y 8 liquidadores con sus respectivos supervisores, además de 2 secretarías y el jefe del departamento. El teletrabajo se implementó en Enero de 2019 sólo para los liquidadores, para digitalizar más la empresa. Se acordó con la empresa trabajar sólo con un grupo de 10 liquidadores y el jefe del departamento. Los liquidadores realizan tareas en paralelo y son independientes entre sí.

Las funciones principales de los liquidadores son ingresar gastos médicos, hospitalarios y de accidentes de los clientes de la organización, revisando los gastos, rechazándolos o fijando montos de devolución. Para realizar su función necesitan un computador con acceso a internet y con una capacidad que soporte la plataforma que utilizan para ingresar los gastos de los clientes. En esta plataforma procesan, evalúan y analizan los casos, a fin de liquidar el pago de éstos, según la cobertura del seguro contratado y de acuerdo a los procedimientos y políticas definidas por la compañía. Además deben evaluar las reclamaciones presentadas por los clientes, a fin de liquidarlos según la cobertura contratada y emitir el pago correspondiente.

En un inicio se les consultó si querían optar por teletrabajo, de los cuales aceptaron 17 de las 20 personas que en ese momento eran liquidadores. Se trabaja en base a metas de producción diarias (120 liquidaciones por persona).

La investigación es relevante para la organización, ya que permite conocer aquellos factores importantes al momento de instaurar el teletrabajo de manera formal en la organización, teniendo en cuenta la experiencia del Departamento Colectivo de Salud y realizando mejoras acordes a la revisión de literatura.

2.2 Marco de referencia conceptual

El teletrabajo es aquel modo de trabajo que permite realizar las labores en un lugar distinto a las instalaciones de la empresa usando tecnologías de comunicación. (Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L., 2017). Esta modalidad de trabajo se ve beneficiada ya que los tiempos son manejados por las personas, y estas pueden estar ubicadas en cualquier lugar geográfico o atender asuntos en distintos horarios, no necesitando explícitamente interacción física entre los miembros de un equipo (Curşeu, P. L., Schalk, R., & Wessel, I., 2008), existe elaboración de información relevante para la realización de las tareas e influye positivamente en la memoria de grupo, entendiendo este concepto como todo el vocabulario, formas de relacionarse y pensamientos grupales conjuntos. (Wegner, D. M., Erber, R., & Raymond, P., 1991).

Dada la bibliografía revisada, se agrupa la información en 5 categorías que son los temas que se identifican como factores que mayormente influyen en el rendimiento y adaptación de trabajadores a un sistema de teletrabajo (*Tabla 1*):

Tabla 1: factores que mayormente influyen en el rendimiento y adaptación de trabajadores a un sistema de teletrabajo



Fuente: Elaboración propia en base a revisión literaria

2.2.1. Estructuración

Para una correcta integración de la información es importante la disminución de incertidumbre, no ambigüedad de roles, buen liderazgo y superación de conflictos, lo que se logra de mejor forma mediante la formalización del teletrabajo a nivel organizacional. (De Menezes, L. M., & Kelliher, C., 2017).

Al existir una manera formal de acuerdo de teletrabajo, el trabajador responderá de mejor manera ya que la literatura indica que se verá como un regalo en forma de elección (recompensa), lo que genera a su vez sentimientos positivos a la organización, mayor puntualidad, mejor rendimiento, percepción de apoyo organizacional y autocontrol, entre otros. (De Menezes, L. M., & Kelliher, C., 2017).

Al optar por realizar teletrabajo, la organización debe tener en consideración las plataformas, seguridad de conexiones, soporte y soluciones tecnológicas, ya que las tecnologías de información tienen impacto directo en la realización del trabajo, la comunicación y el uso de conocimiento. (Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P., 2002).

2.2.2. Relación entre pares

El impacto negativo del aislamiento profesional se refleja en el teletrabajo. (Fay, M. J., & Kline, S. L., 2011). La interacción puede ser beneficiosa para mantener sus identidades con compañeros de trabajo y supervisores, haciendo frente a sentimientos de aislamiento e incertidumbre de una nueva forma de trabajo, es decir, el interactuar con compañeros disminuye las incertidumbres porque pueden comunicar lo que les está pasando, reconocer

que el par se siente similar, lo que muchas veces se ve mermado porque en teletrabajo disminuye o se pierden las interacciones sociales . (Thatcher, S.M., & Zhu, X., 2006).

Los procesos de interacción social determinan la forma en que representan el conocimiento y lo transforman en conocimiento relacionado a la tarea o conocimiento relacionado con el trabajo en equipo, como satisfacción, compromiso y confianza. (Curşeu, P. L., 2003). Se debe tener en cuenta que el procesamiento de información depende de la interacción entre las cogniciones individuales y el proceso de interacción de los compañeros de trabajo, generando conocimiento explícito y tácito, es decir, el interactuar entre compañeros de trabajo ayuda a tener más conciencia de los aprendizajes, ayudando al conocimiento total del grupo. (Curşeu, P. L., Schalk, R., & Wessel, I., 2008).

Se depende del habla informal para aclarar percepciones, negociar sus roles y generar un flujo de trabajo. (Thatcher, S.M., & Zhu, X., 2006). Debido a la naturaleza dispersa de un entorno virtual, uno de los desafíos más grandes a enfrentar es la dificultad de comprender la forma de relacionarse, donde están los recursos disponibles y qué conocimientos o habilidades tiene cada miembro del grupo. (Liao, C. ,2017).

Las formas positivas de comunicación informal entre teletrabajadores, como la socialización, son relacionados positivamente con el compromiso organizacional (efecto amortiguador) de los mismos, mientras que las formas negativas de comunicación informal, como las quejas o un menor agrado de los compañeros de trabajo, se relaciona negativamente. (Thatcher, S.M., & Zhu, X., 2006). El agrado por los compañeros de trabajo se relaciona positivamente con la satisfacción de la comunicación informal y con su compromiso organizacional y satisfacción laboral. (Fay, M. J., & Kline, S. L. , 2011).

Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal, ya que es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo y está determinada por la confiabilidad, que correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar. (Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M., 2010). El proceso de interacción es más complejo en compañeros teletrabajadores, ya que pasan por falta de comunicación no verbal (por no encontrarse “cara a cara”, menor memoria transactiva, que se debe entender como aquella que nace de la transacción de conocimiento entre personas), lo que impacta directamente en la generación de confianza, compromiso y aumento en los malos entendidos. (Curşeu, P. L., Schalk, R., & Wessel, I., 2008).

2.2.3. Supervisor

La coordinación, generación de confianza, formación de modelos mentales compartidos (es decir, en este caso, conocimiento generado por la interacción entre pares de trabajo) y gestión de conflictos, todo requiere esfuerzos adicionales que en un entorno de equipo tradicional. Los líderes virtuales asignados incluso enfrentan el desafío de establecer su credibilidad. (Liao, C. ,2017).

Los líderes deben establecer canales de comunicación periódicos ya que estos comportamientos que sientan las bases para la comunicación, ya que las interacciones cara a cara son insustituibles para la construcción de confianza. (Liao, C. ,2017). Por lo que, para entender necesidades o dudas individuales, como el uso de tecnologías, el líder debe tener relación con su seguidor. (Schepers, J., Wetzels, M., & de Ruyter, K., 2005).

La cognición individual, el afecto, la motivación y las relaciones de intercambio entre el líder y el miembro median el efecto del liderazgo virtual sobre efectividad individual en teletrabajo. (Liao, C., 2017).

2.2.4. Conciliación vida personal y trabajo

Las personas que realizan teletrabajo intentan recrear una sensación de lugar de trabajo en el hogar, mientras también se centra en la construcción de identidad laboral que los convence a sí mismos y a los demás (Brocklehurst, M., 2001). Las limitaciones de espacio se vuelven significativas para que el teletrabajador tenga impresión de estar en trabajo y se autogestione, para crear una imagen de su teletrabajo tanto para otros miembros del hogar y para la gente externa. (Haddon, L., & Silverstone, R., 1994).

La vida doméstica tiene patrones temporales y espaciales, en el sentido de que ciertas costumbres se repiten durante el tiempo y se replican en distintos espacios de la casa, valores y reglas compartidas entre los miembros de la familia, así como conflictos internos entre las personas que habitan el lugar, que influyen en cómo el teletrabajo puede ingresar al hogar y cómo se acomoda, por tanto, influye en esos patrones domésticos y debe ajustarse con vida hogareña. (Haddon, L., & Silverstone, R., 1994). Los trabajadores que cumplen la totalidad de sus funciones en forma virtual buscan equilibrar sus demandas laborales con las familiares, en cambio los trabajadores que desempeñan sus funciones en la oficina o con jornada mixta a lo más 3 días a la semana fuera del lugar de trabajo de la empresa, buscan liberarse de interrupciones. (Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R., 2003).

En respuesta a estas presiones del trabajo y la vida doméstica, surgen dos patrones temporales: En uno, el trabajo se impone sobre la vida doméstica y, si es necesario, a las rutinas deben ajustarse sin asumir más tareas domésticas. Este patrón se ve más en hombres y en mujeres profesionales. Por otro lado, el patrón femenino común es tiempo parcial entre teletrabajo y hogar, para coordinar labores domésticas. (Haddon, L., & Silverstone, R., 1994).

2.2.5. Resultados esperados

La percepción de autonomía, el conflicto trabajo-familia, calidad relación con supervisor y la calidad de relación con los compañeros de trabajo impactarán en la satisfacción laboral, desempeño, intención de rotación, estrés del rol y perspectivas profesionales percibidas. (Gajendran, R. S., & Harrison, D. A., 2007).

Se espera un aumento de productividad por parte del trabajador y baja de costos fijos de la empresa, como por ejemplo el pagar costos de tener la oficina. Además, mejora la calidad de vida de los trabajadores por ahorros en tiempos de desplazamiento entre hogar y oficina, y promueve la inclusión social (trabajo desde cualquier parte del mundo). (Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P., 2002).

A nivel social, reduce índices de contaminación, por baja en movilización, promueve el uso y apropiación de nuevas tecnologías y se instauran procesos descentralizados pero interconectados. (Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P., 2002).

2.3 Conclusiones sobre marco teórico

El marco teórico aporta a la investigadora una estructura a la investigación, y saber que temas se han investigado con anterioridad y se extiende a la realidad de este proyecto de tesis. Entendiendo la definición de teletrabajo, se debe tener en cuenta los factores presentados, por si existe algún atisbo de ello durante la investigación.

Un punto importante es que, además de su bienestar psicológico y tranquilidad, la literatura indica que una estructura formal de teletrabajo genera sentimientos positivos a la organización, mejor rendimiento, percepción de apoyo organizacional, entre otros. A su vez se debe tener mirada durante la investigación en aquellos puntos donde pudiese existir déficit, como quizás en la relación con los pares y comparar realidades para saber si se sienten acompañados en los cambios.

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA -

Para efectos de la investigación, se trabajó con el Departamento Colectivo de Salud. Específicamente se acordó con la empresa estudiar a uno de los grupos de liquidadores y al jefe de departamento, logrando un 90% de participación.

La empresa posee datos de producción cuantitativos que no son accesibles para la investigadora, y no existen datos documentales cualitativos anteriores a esta investigación.

La primera aproximación con la empresa es con la Encargada de reclutamiento y capacitación. Se llevó a cabo una reunión para contextualizar a la empresa en tiempos de pandemia y los procedimientos de recursos humanos, para luego ser derivada al departamento donde se realiza el proyecto de investigación.

Se optó por realizar recolección de datos cualitativos ya que generan una perspectiva distinta, debido a la interpretación que se debe realizar, con una visión externa de la organización. Permite obtener una comprensión más profunda de los datos, analizando la perspectiva de los involucrados (Taylor, S. J., & Bogdan, R., 1987). Para ello se optó por crear una pauta de entrevista semiestructurada.

Las entrevistas semiestructuradas tienen la posibilidad de adaptarse para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M., 2013).

Se realizó una entrevista individual semiestructurada a todos los participantes (Anexo 1), para saber cómo mejorar el teletrabajo en la organización, conociendo sobre las complicaciones y facilitadores que existen al instaurarlo. Por lo tanto, los datos recolectados son cualitativos. La pauta de entrevista se creó a partir de factores determinantes en teletrabajo, que se destacan al realizar la revisión literaria: **1. Ley teletrabajo, 2. estructuras, 3. relación entre compañeros, 4. supervisor, 5. conciliación trabajo y vida personal y 6. resultados.** Centrándose en aspectos tanto durante la pandemia como antes de este acontecimiento.

Si bien están previamente establecidas las preguntas guía de la entrevista, la investigadora tuvo la libertad de ahondar en respuestas de los participantes para obtener información valiosa a ser procesada, adecuándose a cada entrevistado.

La muestra se compone de 2 hombres y 7 mujeres entre 25 a 55 años de edad que trabajaron físicamente en la empresa y que desde enero 2019 se encuentran realizando teletrabajo. Dado que uno de los participantes masculinos es el jefe de departamento y el otro participante masculino es liquidador, las respuestas han sido modificadas a femenino, para proteger la identidad del este liquidador, y al leer este informe no se logró individualizar.

Debido al contexto actual de pandemia, se realizaron entrevistas vía Zoom, Skype, WhatsApp y llamada telefónica, adecuándose a los conocimientos tecnológicos de los participantes. Esta estrategia pudo afectar los resultados en el sentido de que se espera que por videollamada los entrevistados entren en mayor confianza y se pueda hacer una lectura de lenguaje no verbal, cosa que se ve imposibilitada en el caso de la entrevista realizada por llamada telefónica. En apreciación de la investigadora, esto no ocurrió, ya que

la entrevista realizada de esta forma tuvo una duración similar a las demás entrevistas, y se obtuvo valiosa información.

Se dispuso de todos los días de la semana para que los entrevistados agendaran el mejor horario acorde a sus compromisos familiares y laborales. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de entre 30 a 50 minutos.

La entrevista con el jefe de departamento tuvo un enfoque de búsqueda de conocimiento para interiorizarse en las dinámicas del departamento y su funcionamiento. Las entrevistas con los trabajadores tuvieron un enfoque de investigación acorde al proyecto. En ambos casos se recalcó el carácter confidencial de la entrevista y su grabación para transcripción y análisis.

El análisis será mediante codificación abierta, realizando la técnica axial para agrupar subcategorías en los factores de la pauta de entrevista (Carrera, R. M. H., 2014): **Ley teletrabajo, estructuras, relación entre compañeros, supervisor, conciliación trabajo y vida personal, y resultados esperados**. Al momento de la conceptualización se desarrolla la abstracción de la idea. Por lo tanto existen subcategorías en dos niveles y la categoría principal que son los factores descritos previamente.

Para el análisis de entrevistas se transcribió una de las realizadas a una liquidadora, con el fin de armar y ordenar la tabla de análisis. Luego se transcribieron parte de las entrevistas que generan el interés de la investigadora, para luego ser agrupadas en subcategorías de dos niveles y finalmente en la categoría principal (Anexo 2). La razón de por qué escribir partes de la entrevista es porque se analizaron los párrafos con información de interés para la investigadora, dejando de lado párrafos de transición o de preguntas de la pauta de entrevista.

A partir del análisis de los factores se formularon líneas de acción a modo de propuestas de intervención que son presentadas a la empresa para ser aplicadas en el corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO IV - ANÁLISIS -

4.1 Ley de teletrabajo

4.1.1 Falta por cumplir

A nivel de cumplimiento con la ley la empresa se encuentra al debe. Esto no se debe a poca preocupación, sino más bien a lo poco que lleva vigente la ley, pero están actualizando sus equipos y políticas para el correcto cumplimiento.

Por el momento los trabajadores se encuentran realizando sus labores con sus computadores y han tenido que adecuar sus espacios para mejor comodidad en su teletrabajo. Les facilitaron algunas herramientas como la segunda pantalla o cables, pero las herramientas más costosas han sido pagadas por los trabajadores.

E7. “Habíamos muchos que no teníamos computador, yo me lo tuve que comprar y varios de mis compañeros. A mí sólo me facilitaron una pantalla, porque nosotros trabajamos a dos pantallas, pero nada más.”

E9. “Empecé con notebook y me traje una pantalla de la oficina y ahora ya me pude comprar un computador. Me compré una silla para que no me doliera la espalda.”

E8. “Ahora viene un proyecto de renovar los implementos que tenemos. Hicieron presupuesto para comprar nuevos computadores, haciendo un catastro para implementación de nuevas tecnologías. Se está actualizando la empresa para que hagamos más eficiente el trabajo. También depende del computador que tan rápido liquidamos. Los procesadores buenos ayudan en rapidez”.

A nivel de seguridad en el lugar de trabajo, se les ha comunicado el funcionamiento que debe tener la empresa frente a la ley, pero por el momento no se puede cumplir, ya que un profesional de la mutual debe ingresar al hogar a revisar las condiciones, lo que no es posible por el contexto de pandemia.

E3. “Nos dijeron que tenía que venir a la casa un prevencionista de riesgo, para ver cómo estábamos sentados, o si teníamos problemas con los cables por si había salido olor a quemado.”

4.1.2. Especificaciones cumplidas

Las condiciones de sueldo se han mantenido (requisito de la ley), y recientemente se ha asignado un pago por el servicio de internet, debido a la pandemia. Se debe tener atención en este ítem, ya que ahora es una obligatoriedad de la ley.

E4. “En marzo nos empezaron a dar una asignación de internet a todos por la pandemia de \$20.000 y ahí nosotros caímos en la bolsa.”

A su vez, se ha cumplido con la firma del anexo de contrato.

4.1.3. Herramientas facilitadoras

Si bien la ley especifica que se le deben entregar las herramientas necesarias al teletrabajador, hay herramientas de apoyo que no son estrictamente necesarias, pero que le facilitarían la función al liquidador.

E7. “Si tenemos gastos que son muy pesados o muy difíciles los tenemos que imprimir, y ahí incurrir en impresora, papel, la tinta, y todo eso corre por cuenta nuestra”.

El departamento lleva tiempo sin funcionar con papel, por ello no se clasifican estos insumos como obligatorios.

4.2 Estructuras

4.2.1. Formalización

E5. “Me acuerdo que el jefe, en algunas reuniones que teníamos, decía qué podría estar la posibilidad de que los liquidadores nos fuéramos a trabajar desde la casa por cómo era el sistema. Entonces estaba tratando de llevar esta información a distancia.”

Desde el primer momento el jefe les comunica que existiría la posibilidad de que realizarán teletrabajo, preparando el proceso. Conllevó la actualización de plataformas y la valentía de los empleados para atreverse a realizar sus labores en un medio distinto a la empresa, donde tenían todo al alcance.

Una vez comunicado oficialmente a los trabajadores que era una opción el realizar teletrabajo, tuvieron periodos de prueba en la oficina, simulando que estaban desde sus casas. Esto significó migrar en su totalidad a lo digital, eliminando el papel y comunicándose con sus supervisores vía correo electrónico. Luego de realizada esta prueba por dos semanas, se fueron a teletrabajar.

Durante estas etapas se ha ido aprendiendo sobre el ensayo y error. Lo que ha producido un poco de desconfianza en el proceso y en la empresa.

E4. “Esto lo habló más que nada Don Arturo. Nunca se acercó alguien de la empresa o alguien de recursos humanos a hablarnos sobre que trabajaríamos en la casa. Sólo se acercaron los de recursos humanos cuando tuvimos que firmar el anexo de contrato con el Artículo 22. Nunca pudimos plantear nuestras inquietudes con otras personas, sólo con Don Arturo. No sé si la empresa no sabía que estábamos en teletrabajo. Antes de la ley éramos Artículo 22.”

E6. “Lo que no puede faltar es un orden dentro de las cosas, no que se vea dentro de la marcha. No sé si están experimentando con nosotros, falta un orden, una pauta para saber las etapas, un plan estratégico. Estamos “ya vamos, y ahí vemos si saltamos una piedra a ver como lo hacemos”. En el trayecto vemos lo que pasa. Se puede improvisar, pero con una base.”

A nivel de formalización de todas las tecnologías que deben ocupar, no se realizó capacitación de las tecnologías de comunicación. Hay trabajadores que no saben cómo utilizar Teams, y otros que han ido aprendiendo por sí solos, lo que puede dañar las comunicaciones y la rapidez de respuesta.

4.2.2. Naturaleza de la tarea

El jefe de departamento presentó en el año 2018 a sus superiores el proyecto de realizar teletrabajo, con el fin de ser empresa pionera en el teletrabajo en la industria de seguros, además de disminuir costos y contribuir al proceso de digitalización de la empresa. Todo se vio influenciado porque las funciones que desempeñan permiten un trabajo a distancia.

Para ello se debió preparar el funcionamiento y control del trabajador. La producción promedio de liquidaciones es 120 al día por trabajador y para cumplir sus labores no necesitan de otro compañero, además de por sí ya era súper demandante en tiempo. El sistema asigna aleatoriamente los gastos a los liquidadores, de acuerdo a las metas de producción promedio prefijadas.

E6. “A veces los documentos no están cargados, entonces me atrasa, o me dan más gastos y tenía que avisarle que me los sacara. Es todo súper manual, todo tengo que avisarlo. Falta poner más independencia de todo en general”.

No se han reportado cambios en la tarea a realizar, y a falta de sistemas de la empresa, la supervisora ha estado realizando labores que antes les correspondían a los liquidadores.

E3. “Tenemos que liquidar todos los gastos dentales, hospitalarios, ambulatorios, lo que entra por web, app, y ahí se van liquidando en el día.”

E7. “El computador va a venir con la seguridad de la empresa, y vamos a tener más trabajo que no estamos haciendo ahora, como ingresar rut de prestadores, ingresar accidentes, poner notas, todas esas cosas que las supervisoras están ingresando en este momento. Era una tarea que hacíamos antes en la empresa.”

Ya que la comunicación no es instantánea se han fijado reuniones quincenales para unificar criterios de liquidación. Si bien se indica que estas reuniones han sido provechosas, siguen habiendo errores, que podrían deberse a que falta mayor énfasis en los errores, oportunidades de consulta, o harta carga laboral.

4.2.3. Herramientas y soporte técnico

Para realizar de mejor manera las labores y contestar rápidamente a sus clientes, se han estado actualizando las páginas y las plataformas se han migrado a ambientes web, pero aún falta velocidad y los trabajadores indican que a veces los cambios no son los más óptimos. En caso de que las plataformas estén lentas, deben ocupar su correo personal, que no tiene la suficiente capacidad, para recibir los archivos PDF que le envía la supervisora para continuar trabajando con los gastos.

E3. “Hay una página donde se ven los gastos en PDF, que se demora mucho en cargar. Entonces si se demora en abrir no sacas nada con conectarte porque tienes que ver todos los gastos a través de eso. No llegan a la casa de forma tangible, es todo online.”

En cuanto al soporte técnico, los trabajadores han debido incurrir en gastos para reparar o agilizar sus computadores. Dado que la empresa les entregará esta herramienta, también les permitirán contar con el soporte de la compañía, lo que permite tener un computador más eficiente para tolerar la plataforma.

4.2.4. Beneficios en instalaciones de la empresa

E5. “Extraño los masajes. Era algo súper bueno que hacía la empresa y ahora ninguna atención. Estamos más solos.”

Los trabajadores contaban con varios beneficios antes de pasar a teletrabajo, que eran vistos como atenciones de la empresa. Al ya no contar con ello, se ha visto una baja en el interés por la empresa, ya que se sienten más aislados. Dentro de estos beneficios se encuentran: masajes descontracturantes de kinesióloga, chocolates a fin de mes, funciones demagia, teatro, baile, canto, regalos de cumpleaños, etc.

Todas las personas que hablaron sobre los beneficios que tenían antes, recordaron con alegría los masajes, y su tono de voz cambió al verbalizar que la empresa ya no realizaba estas atenciones.

4.3 Relación entre compañeros

4.3.1 Relación previa al teletrabajo

El ambiente era cordial. Existían amistades, pero el grupo en general no era unido, y sólo algunos muestran interés por participar en actividades de la empresa para compartir con los compañeros de trabajo, a pesar de que la jefatura lo organice.

E2. “Igual se extraña harto. Allá hablaba con mis compañeras, conversábamos un rato, y acá no tengo con quien hablar. Es un poco fome, porque a veces uno quiere conversar y no tiene a nadie.”

E7. “La relación en el trabajo, como decirlo, cada uno vivía su mundo. Nuestro trabajo es muy demandante. No éramos un equipo muy unido. De repente compañeros que, si tú no ibas y los saludabas, no se acercaban a saludarte. Ese tipo de relación. Sólo tengo un par de muy buenas amigas allá.”

Esto se puede deber a que, además de lo poco unido del grupo, para actividades extra a lo laboral los trabajadores deben cumplir con las metas diarias, y no hay incentivo de compartir o establecer lazos más allá de los estrictamente laborales. Existe un impacto negativo del aislamiento profesional del teletrabajo, acrecentando las distancias del grupo

E4. “La empresa cuando hace a las celebraciones del 18 de septiembre, nosotros tenemos la carga completa en el día obviamente. No podemos asistir a Apoquindo, porque mi trabajo queda stand by. Entonces yo creo que nadie asistía a esas cosas y nos vimos muy poco, sólo en las reuniones que eran obligatorias en la oficina, como para ir a firmar el artículo 22 y una reunión que era para dar alguna información.”

4.3.2 Comunicación informal

Resulta interesante ver que, a pesar de la poca unidad del grupo, las amistades y confianzas construidas en la oficina se traspasan al trabajo en la distancia.

La experiencia de otros contribuyó a que toda el área optara por realizar teletrabajo. Las formas positivas de comunicación informal impulsaron el cambio, lo que se extrapola en confianza de grupo.

E1. “La gente que se quedó en la oficina decidió en irse. Entre compañeros compartieron las experiencias”.

E5. “Mis compañeras se fueron antes y les gustó, así que opté por probar”.

La comunicación informal sirvió para aclarar percepciones y amortiguar la incertidumbre y aislamiento.

Se consultan sobre cambios en plataformas, dudas que tengan, y generan conocimiento explícito y tácito relacionado a la tarea, por lo que esta forma de relacionarse es importante tanto a nivel individual como para el desarrollo de las labores.

E3. “Yo no más hablo con dos personas, pero son cosas puntuales. De repente tengo dudas y le escribo a dos personas que son las que en su minuto tuve más confianza y me dieron la opción de llamarlos y de consultar.”

4.4 Supervisor

4.4.1 Comunicación

La comunicación con los liquidadores continúa siendo expedita a pesar de la distancia. Esto se debe a la disponibilidad de la supervisora de grupo.

E6. “Solamente hablo con la supervisora por temas de trabajo y es súper rápida en lo que se necesite. Ha tenido que acercarse más para resolver casos particulares.”

E8. “Es importante la comunicación porque los casos no pueden quedar estancados, entonces ella siempre tiene la amabilidad de hacerlo y lo vemos después, hacer lo más urgente. Es bien pro en ese sentido.”

E9. “Con la Geraldyn ningún problema. Ahora todo es por correo, pero si la duda es muy grande o urgente la llamo o ella me llama. Le entiendo lo que me quiere decir.”

La comunicación entre supervisoras da la impresión que no es pareja, ya que existen diferencias al momento de liquidar en los grupos, y que han sido contrarrestadas por la comunicación informal que existe entre miembros de ambos grupos.

E4. “A nosotros nos hacen auditoría externa otra empresa que no conocemos, entonces cuando le llega un error de repente, y yo he querido apelar porque son cosas que no nos han informado, pero tengo que asumir poner la mejilla nomás, aunque le correspondería a la supervisora.”

E7. “De repente nos enteramos que cambio una cosa por otra compañera, y no porque nos llegó la información directa a todos por igual. Falta comunicación de las dos supervisoras.”

4.4.2 Confianza

Generar credibilidad en este ambiente ha sido más difícil. Se han instaurado canales de comunicación periódicos para sentar las bases de la comunicación, pero las interacciones físicas cara a cara se han visto mermadas por la pandemia, y que es insustituible para la generación de confianza.

E4. “Entonces cuando salen cosas nuevas te tiene que preguntarle a las supervisoras, entonces como que eso igual les molesta, que usted pregunte. Le gustaría que fuera más autónomos.”

E6. “Falta transparencia. Comentar más que habla con su jefe, porque nos cuenta y pareciera que esconde algo, entonces genera desconfianza. Debería manejar más el barco, no dejarlo que vaya solo. Me di cuenta que pusieron un liquidador virtual, entonces no sé si eso es porque después nos van a echar o va a funcionar una máquina directamente. Eso nadie te lo dice. Me di cuenta porque aparece en la página. Da desconfianza. No sé en qué momento puede cambiar todo. No sé si él es muy práctico u oculta algo, pero cuando hablas con él te dice súper seguro.” no son cosas de ustedes, nada que ver”. Entonces no sé.”

4.4.3 Apoyo

El paso a teletrabajo ha sido más ameno para los trabajadores ya que sienten un apoyo de sus supervisores en cuanto a las labores a desempeñar. Los miembros del grupo que tienen más contacto con los supervisores dijeron no sentirse solos.

E2. “Ellas siempre nos están preguntando cómo nos sentimos. Y nos sentimos bien. Cualquier cosa hay que decirle a ella o al Arturo. Tratamos igual de estar en comunicación, aunque no podamos estar físicamente, para que sintamos igual el apoyo de ellos. Entonces por ese lado yo por lo menos no me he sentido sola.”

E3. “Nunca he tenido problemas con él tampoco en algún atraso. Yo hace un tiempo tuve un problema personal, y mi jefe y mi supervisora me ayudaron, les puede contar el problema que tuve con mi hija. Sería raro que yo tuviera un problema y ellos no me ayudaran. Pero uno les tiene que decir, ellos no te preguntan.”

E9. “No todos tienen la misma realidad en sus casas y han sido bien conscientes con eso.”

4.4.4 Reconocimiento

Un aspecto destacado por dos personas que cumplían sus metas de producción era que no hay reconocimiento por parte de la empresa y sus supervisores sobre el desempeño.

E4. “Nunca nos llaman para decirnos que somos secos para el trabajo. Somos todos iguales. Nos dijeron que siempre seríamos liquidadores nada más, no tenemos a

que más aspirar”.

E7. “A veces siento que la jefatura se aprovecha un poco del compromiso, porque sabe que uno no va a devolver gastos y siempre va a cumplir, entonces ahí siento que no hay reconocimiento por parte de la jefatura directa. Siento que no hay una cuestión que digan “pucha, lo estai haciendo bien”. Falta bastante que te motiven”.

La motivación, entre otros factores, median el efecto del liderazgo virtual sobre la efectividad individual en el teletrabajo. Esta tesis no ahonda más allá en la motivación, pero a criterio de la investigadora se debe prestar atención a estas declaraciones, ya que pueden afectar al desempeño de las labores. Es una oportunidad de estudio a futuro.

4.5 Conciliación trabajo y vida personal

4.5.1 Adaptación individual

La primera etapa es la adaptación personal. Para lograr de mejor manera ello, los teletrabajadores han tenido que adecuar sus espacios destinados a trabajo de manera que los conecte con el trabajo y sientan una identidad laboral, consiguiendo patrones conductuales de trabajo.

E1. “Vimos que en promedio el tiempo de adaptación de trabajar de un sistema a otro es de 3 semanas a 1 mes, para lograr la misma productividad.”

E3. “Me costó lograr el equilibrio porque justo yo me puse a estudiar, entonces quizás el rato que estoy más tranquila es en la noche. Entonces a veces es bueno trabajar hasta tarde porque no hay bulla y no están todos conectados. Es más cansado, pero es como la única opción.”

E8. “Tengo una pieza adaptada para trabajar”

El interés por adecuarse a trabajar llega al nivel de seguir los mismos patrones laborales que cuando se asistía a la oficina, eliminando el tema del traslado.

E2. “Yo me organizo mucho con el tiempo, entonces por eso me salto los tiempos de colación. Vivo con mi pareja y nosotros no tenemos hijos, así que cuando él se va yo trato de trabajar, y cuando llega ya he terminado y así podemos pasar tiempo juntos con él.”

E5. “Trato de seguir el mismo horario laboral, para sentirme como en la oficina y después desconectarme como si llegara a la casa.”

La organización ha sido la clave para aquellos que cumplen las metas de producción. No hay un método correcto de como hacerlo, sino que la organización se ha tenido que armar en torno a las realidades de cada uno. Una buena autogestión, equilibrando tanto las labores domésticas como el desarrollo de sus trabajos. Esto es esencialmente indispensable para aquellas personas que no cuentan con apoyo en las labores de la casa del grupo familiar.

E3. *“Hay veces que me levanto a las cinco de la mañana, me conecto y trato de hacer lo que más pueda hasta las nueve, que se despierta mi hija. La tengo que ir a vestir, la que se conecto un rato las clases, o la iba a dejar al colegio, después me pongo a cocinar y después hay veces que me vuelvo a conectar nuevamente a lo que es el trabajo, como a las una o dos de la tarde y de ahí sigo liquidando hasta como las seis aproximadamente. Cuando estaba en clases iba de 7 de la tarde hasta las 10 de la noche y sigo trabajando como hasta las 11. Generalmente me quedo trabajando hasta tarde.”*

E4. *“Para equilibrar la vida y el trabajo personal hay que ser súper organizada. Yo me organizaba muy bien, dejaba la comida hecha el día anterior, y cuando se iban al otro día, estiraba rápido las camas y me ponía a trabajar. Entonces cuando llegaban en la tarde yo estaba igual que cuando llegaba del trabajo, dispuesta. Hay que ser muy ordenada, porque cualquier cosa lo puede descolocar.”*

E6. *“A veces me quedo el fin de semana sacando un poco de gastos y me tomo el viernes para hacer otras cosas de la casa.”*

E7. *“Uno tiene que estar pendiente de los hijos, del almuerzo ponte tu, y más encima estar pendiente del trabajo. Entonces de repente se te junta todo y quieres puro explotar. Que terrible. A veces en la tarde me pongo recién a lavar los platos y cuando mi hijo iba al colegio me daban hasta las tantas preparando el almuerzo del otro día.”*

4.5.2 Grupo familiar

Construyen una identidad laboral que los ayude a realizar labores y a que el grupo familiar también se convenza. Para ello van adoptando nuevas rutinas familiares, donde concientizan a los demás que, a pesar de estar en la casa, se está trabajando. Esto ha sido especialmente más complicado de entender en los niños pequeños.

E1. *“Los niños no estaban acostumbrados a ver a la mamá o al papá todo el día en la casa. Un poco por eso les costó lograr su productividad habitual.”*

E5. *“Mi mamá prepara el almuerzo y yo veo la once. El fin de semana hacemos aseo.”*

E9. *“Me costó acostumbrarme, porque los que viven con uno piensan que por estar en la casa uno tiene que estar dedicado a otras cosas y no a trabajar. Costaba mucho que ellos entendieran eso, que no iba a estar sentada viendo tele todo el día. Mi hijo chico al principio igual estaba al lado mío, y de ahí se acostumbró que estaba trabajando y él tenía que hacer sus cosas aparte. Todos se tienen que adecuar.”*

Se ve que los grupos familiares también se adaptan y han servido de soporte para que el teletrabajador pueda desempeñar sus funciones más tranquilo. No se reportó un patrón donde el trabajo se anteponga a la vida doméstica, sólo que quienes tenían más apoyo del grupo familiar podían conseguir rutinas más similares a las de un día de trabajo en la oficina. Por otro lado, aquellas que debían hacerse cargo de las labores domésticas, pasado el tiempo lograron adaptarse y conciliar ambos aspectos. Este caso se dio en mujeres con hijos en edad de escolaridad.

4.5.3 Adaptación total a la nueva rutina

Se reporta adaptación a las nuevas rutinas. Si bien algunos indican que volverían unos días a la semana para compartir con sus compañeros, la gran mayoría prefiere quedarse en casa. Esto depende de varios factores, pero el más destacado es el tiempo de movilización. Se analizará en la sección siguiente de resultados esperados.

E7. “No volvería a la oficina, uno ya está habituado al trabajo en la casa.”

E8. “Para lo que tengo proyectado para mí, me quedo en la casa. Tengo planes para mí, entonces me conviene trabajar sólo desde casa.”

E9. “Prefiero estar mil veces en la casa. A lo mejor estaría 2 veces a la semana en la oficina, pero igual mejor me quedo con teletrabajo.”

4.6 Resultados Esperados

4.6.1 Calidad de vida del trabajador

El 100% de los entrevistados indica que el mayor beneficio de hacer teletrabajo es que ya no tienen que movilizarse. Santiago es una ciudad que tiene bien marcadas las horas de mayor tránsito vehicular y de transporte público, por lo que las entradas y salidas de la oficina son notorias.

Todos los trabajadores debían tomar metro, micro o ambas. Incluso realizar dos transbordos, el teletrabajo ha aumentado su calidad de vida, mediante la tranquilidad y disminución de estrés.

E1. “La gente vive lejos del trabajo. Se demoran como 1 o 2 horas en llegar a la oficina. Había alto nivel de ausentismo laboral que se debía a distancia, tramites, medico. Yo creo que ahora disminuyó en un 80%.”

E5. “Estoy más tranquila. No tengo que pasar 3 horas en transporte.”

E8. “Yo creo que cualquier persona que trabaje con teletrabajo es cómodo, porque nos evitamos el asunto de tomar locomoción, el mismo metro, movilizarnos. No hay que salir corriendo, subirse al metro, que te aprieten, te empujen, no te respetan, ¿me entiendes? Entonces llegaba estresada al trabajo. Era muy complicado, mis compañeros llegaban estresados también, entonces no es normal empezar así un día de trabajo, con un estrés que es social. La interacción con el metro cuando se generan conflictos es complicado”.

Un aspecto importante a tener en cuenta en cuanto a la calidad de vida del trabajador es que sienten que están trabajando más, ya que la distribución de horas es la que más se acomoda a su situación, y en algunos casos están durmiendo menos horas o no están almorzando. Hay que tener consideración en este punto, ya que a largo plazo puede afectar el desempeño, motivación o satisfacción laboral del trabajador porque se verá mermada su calidad de vida.

4.6.2 Descentralización

Su proceso ya está descentralizado, lo que permite que en momentos en que se pierda la señal de internet u ocurran cortes de luz, no todo el departamento queda sin producir, lo que beneficia directamente a la empresa y los trabajadores.

La empresa no tiene que perder prestigio frente a los clientes por respuestas tardadas y no todos los trabajadores retrasaran sus tareas.

4.6.3 Disminución de costos

Que los trabajadores no asistan al lugar de trabajo significa reducción de costos para la empresa a nivel de cuentas básicas y arriendos, además que eliminaron costos de insumos de oficina. Este último ítem cobra vital atención, ya que en el análisis sobre la ley de teletrabajo se indica que hay insumos que están siendo necesarios para los trabajadores y que en estos momentos no están siendo entregados, por lo que se debe revisar más adelante.

E1. “Bajó los costos de arriendo de oficina, luz, agua, ese tipo de costos fijos. Se eliminó el uso de papelería, de materiales de oficina, etc.”

También para los trabajadores ha significado reducción de sus costos. Sobre todo para aquellos que compraban su almuerzo cuando iban a la oficina.

E8. “Hemos ahorrado una cantidad de plata increíble acá. Salir a trabajar ya genera gastos. Transporte, comida, en cambio acá se almuerza horario que corresponde, las cosas están en la casa. No hay que salir a comprar almuerzo o ir a restaurante porque no trajiste almuerzo. Entonces suma hartito al final del mes.”

Ambas partes resultaron beneficiadas en cuanto a costos.

4.6.4 Producción

Los trabajadores indican que son igual o más productivos que en la empresa, pero generó atención en la investigadora.

En la empresa producían 120 gastos diarios y hoy en día se les asignan 130 gastos diarios. Además de ello, los que indican que son igual de productivos comentan que trabajan hasta tarde para terminar la producción, pero lo piensan como recompensa por el tiempo que ya no tienen que movilizarse.

E4. “Me siento igual que en la oficina. Soy una persona que llegaba temprano para organizar su trabajo y no podemos ser más productivos que antes, porque ellos calcularon un sistema donde usted tiene que hacer 20 gastos en 1 hora. Don Arturo siempre dice que si no nos alcanza el tiempo lo podemos hacer al otro día o trabajar más el viernes, pero usted se siente que no es productiva si va con arrastre. Prefiero quedarme más tarde trabajando, no pedir que me rebajen gastos.”

E6. “Produzco a full cuando estoy tranquila y mi hijo chico duerme. Porque no vienes agobiada del trayecto del metro, entonces produces más en la tarde, estas más relajada para trabajar.”

E7. “Producía tanto allá en la oficina como acá en la casa. Cuando me comprometo con algo, me comprometo. Siento que trabajo más acá en la casa que en la compañía. La pega está muy pesada y los gastos cada vez tienen más complejidad.”

Parece ser que trabajan un poco más de horas, por lo que es dudoso el nivel de producción. A pesar que liquidan más gastos, están trabajando la misma cantidad de horas o más. Falta contrarrestarlo con algún informe de producción donde se visualicen los gastos por hora en promedio.

4.6.5 Compañía digitalizada

Ventaja competitiva

E8. “La compañía apunta a que la mayoría de los trabajadores pueda trabajar desde la casa si es que puede.”

E9. “Cuando recién comencé no estaba muy convencida, era más de la onda de la oficina, más seguro. En un momento no había opción era Sí o sí irse con teletrabajo. Al principio estaba reacia pero ahora no lo cambio por nada, me ha servido un montón.”

4.7 Énfasis

Para ser realistas y lograr propuestas certeras, se debe tener en consideración qué categorías son estrictamente necesarias, fueron más nombradas o destacadas, y cuales están en segundo plano.

Se debe poner énfasis en **ley de teletrabajo**, ya que hay una exigencia por ley. Esto requiere una inversión en equipos por parte de la empresa, y revisión de las condiciones físicas donde se lleva a cabo el teletrabajo. Recordar que esta revisión la realiza un prevencionista de riesgo de la mutual, y se debe realizar en la medida de lo posible y manteniendo todos los resguardos necesarios por el COVID-19.

Cumplir con la ley de teletrabajo tiene directa relación con la categoría **estructuras**, ya que se reguló para tener una buena medición de desempeño, pero pareciera que esta medición queda al debe ya que los trabajadores están trabajando más horas para cumplir sus metas de producción. Además, hay trabajadores, como la supervisora, que se encuentran realizando labores que no son propias de su cargo por falta de tecnología. A su vez, fue muy comentadas las herramientas y soporte técnico, que son casi inexistentes.

En numerosas ocasiones se habló de los beneficios que tenían antes, cuando trabajaban en el lugar físico. Que no existan todos esos beneficios nombrados anteriormente los hace sentir solos, que no se preocupan y aislados.

Si bien debido a la literatura, las **relaciones entre compañeros** impactan positivamente, en este caso no se trata en calidad de urgencia ya que las funciones en sí de un liquidador son solitarias, por lo que antes de teletrabajo no compartían una cantidad de tiempo

considerable. Extrañan la sensación de compartir con más personas, pero de a poco se han ido acostumbrando.

Lo que sí es destacable de las relaciones entre compañeros es la comunicación informal existente entre los más cercanos, y que es utilizado a favor para resolución de conflictos, pero no tiene el mayor énfasis.

La comunicación con los supervisores ha sido baja y dispareja, por lo que se generan malos entendidos. Se debe trabajar de manera constante en la comunicación, para disminuir incertidumbre.

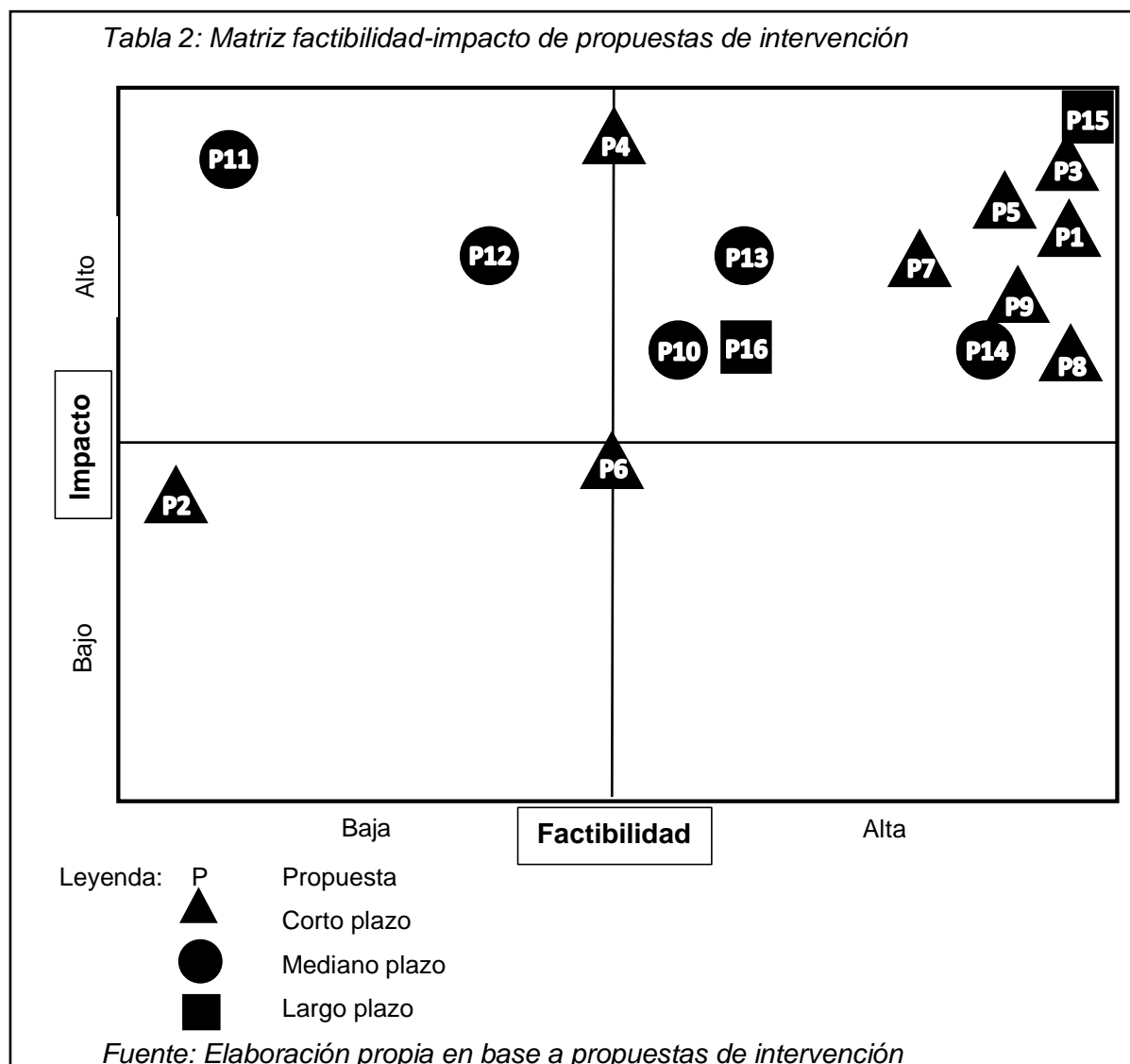
La **conciliación vida trabajo** se debe fortalecer, ya que son inefectivos en un periodo inicial, por efectos de la transición a un nuevo estilo de trabajo. Es otro ítem a tener con énfasis, porque finalmente es donde se construye una identidad de trabajo para el colaborador y su familia.

CAPÍTULO V

- PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN -

Las propuestas de intervención se informan a la empresa. Han sido divididas en corto, mediano y largo plazo, conversando con la empresa su factibilidad. La categoría donde se reportan más malestares de los trabajadores es en **Estructuras**, por lo que gran parte de las propuestas de intervención pertenecen a esta categoría, para atender a esta inquietud. A pesar de ello, de todas maneras cada categoría posee propuestas de intervención.

Para analizar la factibilidad se sostuvo una reunión con el jefe de Departamento Colectivo de Salud de Vida Security S.A., quien brindó su opinión respecto a la posición de la empresa, recursos disponibles, prioridades y posible acogida de las propuestas presentadas. Esta reunión se realizó vía Skype, donde la investigadora le planteó las propuestas de intervención a grandes rasgos y el jefe de departamento comentó la factibilidad y qué áreas podrían encargarse, ya que conoce a fondo otros aspectos de la organización.



Con estas propuestas se busca mejorar la adaptación y rendimiento de los teletrabajadores del Departamento Colectivo de Salud. Las propuestas se presentan en la *Tabla 2*, en una matriz de factibilidad – impacto a criterio de la investigadora.

Es beneficioso tener en cuenta la *Tabla 2* para priorizar en qué propuesta utilizar fondos y recursos disponibles de la organización, acorde a sus capacidades.

5.1 Corto plazo

5.1.1. Ley teletrabajo

- ✓ **Propuesta 1: Cumplimiento ley: Herramientas de trabajo y adecuación correcta del lugar de trabajo.**

Se requiere el cumplimiento debido a que son exigencias para los empleadores, para que los trabajadores se desempeñen de la mejor manera con las condiciones adecuadas.

Factibilidad: Se encuentran en proceso de cumplimiento. Se ha solicitado a la empresa la entrega de equipos a todos los liquidadores, para que puedan cumplir con sus funciones y están prontos a recibir los computadores. En cuanto a las sillas, están disponibles las de la oficina y sólo habrá que entregarlas.

En cuanto a la bonificación por servicio de internet, ya es entregada.

- ✓ **Propuesta 2: Costear insumos: Impresora, papel, lápices, etc.**

Se plantea esta propuesta debido a que algunos trabajadores expresaron que existen costos hospitalarios que deben ser revisados con exhaustividad, ya que son extensos, por lo que los imprimen.

Factibilidad: Baja. El jefe indica que el sistema está diseñado para que los trabajadores no deban gastar ningún insumo extra y lo realicen todo en la pantalla. A pesar de entender la inquietud, espera que los trabajadores se acostumbren a esta nueva forma de trabajo. La meta es, en sus palabras, “cero papel”.

En cuanto a lápices o artículos de escritorio, poseen un sistema de compra y los trabajadores que le han solicitado estas cosas, lo han obtenido.

5.1.2. Estructuras

- ✓ **Propuesta 3: Atenciones a fin de mes**

Para que los trabajadores continúen sintiéndose parte de la empresa, se plantea que se debe continuar entregando los pequeños detalles que recibían a final de mes en la oficina. Estas atenciones eran bombones, alfajores, shows de magia, pausas activas.

Debido a la pandemia, estas atenciones deben ser de carácter online o a desarrollar individualmente en el hogar. Se puede continuar con la entrega de bombones, quizás shows de magia o pausas activas online, y ver la posibilidad de obtener descuentos en tiendas online, libros, películas, experiencias, teatro web, etc.

Esta propuesta se plantea con el fin de que los trabajadores continúen sintiéndose parte de la empresa. Como se describió durante el análisis de resultados, los trabajadores recibían pequeñas atenciones en las instalaciones de la empresa, a fin de mes o el día de su cumpleaños, pero que ya no se ha entregado, lo que les hace sentir que están solos y que la empresa ya no presta tanta atención.

Se busca disminuir el sentimiento de soledad y que sientan un compromiso a nivel organizacional.

Factibilidad: Alta. Existe el Departamento de Cultura Organizacional, quien tiene los fondos asignados para este tipo de actividades. Se desconoce en qué se han estado utilizando esos fondos, y sólo basta con enviar una propuesta formal y concretar, para que el Departamento Colectivo de Salud vuelva a tener estos beneficios en su hogar.

✓ **Propuesta 4: Partícipes en cambios en plataformas**

Realizar reunión en conjunto con los trabajadores, jefatura y soporte técnico, previo a cambios en plataformas, para plantear a los trabajadores los cambios que se piensan hacer, conocer su impresión y si realmente ayuda o no al desarrollo de sus funciones.

Esta propuesta busca que los trabajadores se sientan cómodos con las plataformas y no sientan que cada cambio se realiza por personas que no conocen bien sus funciones, y sólo retrasan su desarrollo.

Para ello, también es importante escuchar las propuestas que tengan los liquidadores para mejorar las plataformas que utilizan, y que podrían hacerlas más funcionales o rápidas para trabajar. Es necesario que en esta reunión una persona de soporte técnico esté presente, para indicar factibilidad de los cambios.

Debe ser fijado con anticipación, para que todos los miembros tengan conocimiento del evento.

Factibilidad: Media. Si bien lo más funcional es que los cambios se hagan en compañía de los trabajadores, el sistema de soporte técnico es externo a la empresa, por lo que necesita una coordinación previa y quizás costos que no se pueden determinar a simple vista. Se planteará a soporte técnico la propuesta formal.

✓ **Propuesta 5: Capacitación de Teams**

Día de capacitación de Microsoft Teams con experto, para que todos comprendan la aplicación y su mejor uso. Si bien se realizó un curso de capacitación, este fue opcional y no todas las personas tuvieron acceso al correo de invitación.

Esta sesión debe ser de carácter obligatoria y, de ser posible, grabar la sesión para que puedan volver a revisarla de ser necesario. Distribuir en todos los niveles el instructivo de Teams que creó el área de Recursos Humanos.

La propuesta busca mejorar la comunicación a través de la aplicación, ya que de manera oficial es la vía que adoptó la empresa. Microsoft Teams tiene una variedad de funciones que podrían ser beneficiosas para el grupo de liquidadores, tanto en relación de comunicación, como de desarrollo de labores, capacitaciones que se puedan realizar, reuniones informales, entre otros.

Factibilidad: Alta. La primera vez el curso lo realizó el Departamento de Recursos Humanos, por lo que sólo hay que solicitar dictar nuevamente el curso de manera obligatoria a todos los liquidadores, y grabar la sesión.

✓ **Propuesta 6: Revisión de metas de producción una vez al mes**

Se debe tener en cuenta que cuando los trabajadores están en las instalaciones de la empresa poseen las mismas condiciones físicas y de ambiente para desarrollar sus labores. Cuando están en sus hogares muchos otros factores influyen, en la conciliación de vida y trabajo, por lo que se tiene que tener en cuenta cada situación en particular.

Estudiar cuánto se produce realmente en los horarios establecidos de trabajo, para cuidar la calidad de vida del trabajador. Mensualmente se debería revisar la cantidad de liquidaciones realizadas por cada trabajador en función del tiempo que realmente trabajaron, para ajustar las metas a cada realidad.

Esta propuesta se plantea en el corto plazo, ya que a largo plazo se esperaría llegar a las mismas metas de producción, estudiando qué o cómo hay trabajadores en particular que están produciendo más y ver capacitaciones para aquellos que realizan menor cantidad de liquidaciones.

Factibilidad: Media. Las personas que comunican a la jefatura que no alcanzan a realizar las liquidaciones encomendadas, se les reajusta la meta de producción o se permite que trabaje en otros horarios donde se puedan concentrar mejor, pero manteniendo siempre márgenes mínimos. Falta la revisión general porque cada trabajador realiza sus labores en horarios distintos, por lo que dificulta el seguimiento particular.

5.1.3. Relación entre compañeros

✓ **Propuesta 7: Conexión Vida**

Se plantea esta propuesta para crear conexión entre los trabajadores, que no se sientan solos, y compartan con personas que tienen una realidad similar en cuanto a trabajo. Además, se busca fortalecer el sentido de pertenencia, para disminuir la soledad.

Un día al mes reunión por la plataforma, duración de una hora y 30 minutos. En esta actividad deben participar todos, se pueden plantear temáticas para hablar, disfrazarse o simplemente contar cómo están. Hablar de cosas distintas, conocerse más. Por ejemplo, una reunión de Conexión Vida puede tratarse de la infancia, y todos pueden mostrar fotos de su niñez y hablar de donde nacieron. Deben participar jefe, supervisoras y liquidadores.

En los resultados se obtuvo que quienes mantenían las relaciones de amistad hechas previas a realizar teletrabajo, optaban por consultarle a esas personas sus dudas, o conversar para sentir que continuaban siendo parte de la empresa.

De preferencia realizar la reunión Conexión Vida el día viernes, que es cuando salen más temprano y pueden tener más disposición para otras actividades. Debe ser fijado con anticipación, para que todos los miembros tengan conocimiento del

evento. Además ese día se debe asignar menor carga laboral, acorde al tiempo que se destinará para la reunión.

Factibilidad: Alta. Ya se realiza reunión el día de cumpleaños de cada trabajador, para cantarles feliz cumpleaños y se realiza cálculo de liquidaciones en proporción al tiempo utilizado en reuniones, pero algunos hablan poco porque prefieren volver al trabajo para no atrasarse.

Obtiene buena acogida la propuesta de juntarse de manera más esporádica y calendarizada, para que puedan compartir más y hablar de temas distintos.

5.1.4 Supervisor

✓ **Propuesta 8: Buzón virtual de recomendaciones**

Habilitar un buzón virtual de recomendaciones anónimas. Esta propuesta apunta a aquellos trabajadores que sienten que tienen recomendaciones, pero que la comunicación con la jefatura no es la mejor, o no se sienten con la confianza de comunicarlo.

Los trabajadores tienen buenas ideas y los cambios ayudan a que desempeñen mejor su trabajo.

Factibilidad: Alta e inmediata. Propuesta tiene buena acogida y se planteará formalmente. La jefatura quiere saber lo que los trabajadores quieren decir.

✓ **Propuesta 9: Reconocimiento al buen desempeño**

Se plantea reconocer a los teletrabajadores durante las reuniones de trabajo que realicen, frente a sus compañeros. Los trabajadores necesitan reconocimiento para fortalecer el nexo con jefatura y saber que son parte importante de la organización.

La motivación, entre otros factores, median el efecto del liderazgo virtual sobre la efectividad individual en el teletrabajo. Esta tesis no habla sobre la motivación, es una oportunidad de estudio a futuro.

Factibilidad: Alta. La jefatura felicita individualmente a los trabajadores. Ahora se realizará en las reuniones grupales.

5.2 Mediano plazo

5.2.1. Estructuras

✓ **Propuesta 10: Masajes en hogar**

Masaje 1 vez al mes en el hogar, para liberar tensiones y continuar con esta atención que le hacían a los trabajadores. También se puede optar por capacitar a los círculos familiares en cómo hacer masajes o capacitar a los mismos trabajadores en automasajes con implementos que puedan tener a la mano. Incentivar las pausas activas.

Factibilidad: Media. Se solicitará al Departamento de Cultura Organizacional y queda sujeto al presupuesto que manejan para este tipo de actividades. Lo más

probable es que se pueda realizar pero por periodos más alejados, es decir cada 3 o 4 meses.

✓ **Propuesta 11: Plan de acción y sistema de capacitación**

Para nuevos liquidadores que se pudiesen contratar debe haber un plan de capacitación formal, para que todos tengan las mismas directrices y trabajen de la mejor manera con las plataformas. La capacitación debiese tener clases físicas y clases remotas (acorde a la modalidad de trabajo).

Factibilidad: Baja. No prevén contratar personal por ahora, y cada vez que lo requieren porque ganaron nuevas cuentas, les ofertan a liquidadores de otras empresas de seguros, quienes en la mayoría de las veces aceptan porque sus sueldos son los más altos del mercado, por lo que no se necesitaría por ahora un sistema de capacitación.

Se planteará al área de capacitaciones el crear una plataforma con los conceptos básicos que deben manejar nuevos liquidadores.

5.2.2. Relación entre compañeros

✓ **Propuesta 12: Reuniones en oficina**

Fortalecer lazos entre compañeros a través del contacto cara a cara, así como fortalecer conexión con la empresa, ya que estas reuniones se deben realizar en la oficina. Con esta propuesta se busca hacer frente a sentimientos de aislamiento e incertidumbre, saber que continúan siendo parte de la empresa y comunicarse con sus compañeros. Además, se puede obtener beneficios por sus interacciones, ya que pueden crear conocimiento o compartir ideas de manera más fluida que a través de videollamadas. Por relaciones frente a frente se genera mejor la confianza.

Factibilidad: Media baja. Algunos no participan de actividades físicas porque viven lejos de la oficina y no sienten interés por juntarse con sus compañeros.

5.2.3 Conciliación vida y trabajo

✓ **Propuesta 13: Mayor autonomía en plataformas**

Mejora de autonomía en plataformas, para mayor autogestión del liquidador. Esto con el fin de que el liquidador sea capaz de gestionar sus tiempos y resolver contratiempos sin ser necesario consultarles a los supervisores. Se busca mejorar el equilibrio vida trabajo del colaborador, adecuándose a su realidad y demandas familiares y de labores.

Factibilidad: Media alta. Se irá trabajando con el área de sistemas para ver cambios a largo plazo que sean beneficiosos para el trabajador y para la empresa.

✓ **Propuesta 14: Capacitar a trabajadores en el ámbito de conciliación trabajo y vida personal**

Esta propuesta apunta a lograr un mejor bienestar y tranquilidad del trabajador. La idea es enseñar técnicas para lograr la mejor forma de conciliación. Existen ONG o instituciones con fines académicos que dictan charlas sobre este tema.

Contratar una de estas charlas con énfasis en herramientas personales, puede ayudar enormemente en el bienestar del trabajador y de su núcleo familiar, temas importantes que se toman en cuenta cuando deciden realizar teletrabajo.

Factibilidad: Alta. Se solicita comunicarlo al Departamento de Recursos Humanos para encontrar la mejor opción.

5.3 Largo plazo

5.3.1. Estructuras

✓ **Propuesta 15: Área Bienestar teletrabajo**

Creación de área de recursos humanos avocado exclusivamente a los teletrabajadores, con el fin de atender a sus necesidades. La empresa va en camino a la digitalización y hay problemáticas que se podrían haber evitado en el Departamento Colectivo de Salud si un área de la organización hubiese estado en todo el proceso.

Debe estar presente en los procesos de aquellas áreas donde se opte por teletrabajo de manera formal. La idea es crear un área con “Encargados de bienestar de teletrabajo” para que los trabajadores se sientan parte de la empresa y tengan a quién acudir con consultas del sistema en general o de su situación particular en cuanto a contratos, o dudas.

Factibilidad: Alta. Si bien es una inversión de recursos, la estrategia de la compañía es que más áreas continúen con teletrabajo independiente de la contingencia, por lo que cada vez avocaran más esfuerzos a llevar de la mejor manera estos procesos.

✓ **Propuesta 16: Plan de acción y sistema de capacitación**

Realizar investigación similar a la presente, con revisión literaria acorde a las características del área, para encontrar oportunidades de mejora, para nuevas áreas que quieran optar por teletrabajo. Para ello se debe hacer un estudio previo de implementos necesarios, naturaleza de las tareas que cumplirán y medios de comunicación. Entre otros que serán detallados.

Factibilidad: Media alta. Demanda hartó trabajo. Es una medición que debiese hacer el área de capacitación y se esperaría estudios previos a realizar teletrabajo, con una estructura similar a este proyecto de tesis (marco teórico y contextual, procedimientos, análisis, propuestas), para encontrar las mejores opciones para el área en particular.

CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES -

El Departamento Colectivo de Salud de Vida Security S.A. llevaba desde el año 2019 realizando teletrabajo, y esta investigación es la primera introducción al interior de este departamento para analizar cómo ha sido su funcionamiento y qué oportunidades de mejora existen.

Los resultados han sido los esperados por la empresa. Mayor productividad, descentralización, menos horas de movilización, disminución de costos y una organización más digitalizada. Antes de conocer la perspectiva de los trabajadores, pareciera que todo marchaba bien en la empresa, ya que la organización mide los niveles de producción y estos están más altos que cuando se trabajaba en el lugar físico. Es en este punto donde cobra importancia el área de recursos humanos para hacer del proceso de teletrabajo una estructura integral, beneficiosa tanto para la empresa como para los trabajadores.

Se encontró que las condiciones de trabajo varían entre una persona y otra, dependiendo de los espacios de su casa, inversión en herramientas de trabajo y de las herramientas entregadas por la empresa. Si bien actualmente existe una ley de teletrabajo que regula estos aspectos, la organización aún está en vías de implementación, y esta investigación respalda que es correcto que continúe por ese camino.

A nivel de **estructuras** es donde hay mayor énfasis de oportunidad de mejora, entendido como todo lo que tiene relación con la formalización, naturaleza de la tarea, herramientas y soporte técnico, y beneficios. Se han generado desconfianzas por cómo se llevó a cabo el proceso de instauración del teletrabajo, donde las comunicaciones tal vez no han sido claras. Además se han aumentado las metas de producción, pero sin tener en cuenta que algunos trabajadores han tenido problemas con el cumplimiento de estas metas por factores como la conciliación vida trabajo, o porque simplemente su conexión a internet es más lenta y no existe un soporte técnico ideal.

También en la categoría de **estructuras** se encontró déficit en el sistema de beneficios que tenía la empresa en las instalaciones de la organización. Antes los trabajadores tenían masajes descontracturantes de kinesióloga, bombones a fin de mes, funciones de magia los viernes, teatro, baile, canto, regalos de cumpleaños o en fechas especiales, entre otros. Desde que comenzaron a teletrabajar se eliminaron estos beneficios que hacían sentir a los trabajadores que la organización los tenía en consideración, lo que ha aumentado el sentimiento de soledad.

Dado que el proceso no fue acompañado en el sentido personal, la adaptación individual a este estilo de trabajo ha sido difícil, ya que los trabajadores propiamente se han tenido que hacer cargo de la adecuación de espacios y tiempo.

En cuanto a **nivel relacional**, no es mucho el contacto entre compañeros (a menos que haya un grado de amistad) ni con los superiores. En estas categorías resalto que la comunicación informal, entendida como la comunicación entre pares o superiores por vías no formales, ha sido beneficiosa en cuanto a la resolución de problemáticas propias de la realización de tareas.

Todo lo recopilado en las entrevistas da indicaciones de oportunidades de mejora, para mayor bienestar de los trabajadores, y por consiguiente mejores beneficios para la empresa. Las estrategias de intervención están en línea con un marco contextual y conceptual, lo indicado con los trabajadores y el análisis de factibilidad de los supervisores del departamento.

Como investigadora fue llamativo encontrar que el énfasis estuviese en las **estructuras** del teletrabajo, más que en la categoría de relación con los compañeros o en la relación con el supervisor, y creo que esto se debe a la naturaleza de la tarea que desempeñan y a cómo era la relación antes de pasar a teletrabajo.

Como profesional de recursos humanos es importante tener en cuenta la literatura y estudios previos, y a su vez el contexto de la organización en donde se entregarán propuestas de intervención. El rol profesional debe ser integral para lograr el mejor proceso posible, teniendo en cuenta todas las aristas.

Además de conocimiento metodológico, se debe saber escuchar, ver y analizar las situaciones y dichos, y entregar a la organización otro punto de vista. La investigación acción permite trabajar con el gran desafío para los profesionales del área de gestión de personas, que es dar la importancia necesaria, para gestionar los desafíos teniendo en cuenta las capacidades humanas.

- BIBLIOGRAFÍA -

ACHS (mayo, 2020). Extraído de:
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/04/15/983196/Estudio-ACHS-95-empresas-teletrabajo.html>

Brocklehurst, M. (2001). Power, identity and new technology homework: Implications for “new forms” of organizing. *Organization Studies*, 22(3), 445-466.

Carrera, R. M. H. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas. Revista de Ciencias de la Educación*, (23), 187-210

Curşeu, P. L. (2003). *Formal group decision-making: A social-cognitive approach*. ASCR press.

Curşeu, P. L., Schalk, R., & Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*.

De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070.

Del Valle, S. S. (2001). La combinación de estrategias cuantitativas y cualitativas en la investigación educativa: Reflexiones a partir de tres estudios. *REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 3(2), 5.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of management*, 41(5), 1313-1337.

Haddon, L., & Silverstone, R. (1994). *Telework and the changing relationship of home and work*.

Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.

Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61-79.

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.

OIT. (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Extraído de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.

Preziosi, R. (1980). Organizational diagnosis questionnaire. The 1980 annual handbook for group facilitators, 11.

Schepers, J., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2005). Leadership styles in technology acceptance: Do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 496-508

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.

Thatcher, S.M., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4), 1076-1088.

Wegner, D. M., Erber, R., & Raymond, P. (1991). Transactive memory in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 61(6), 923.

Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447.

Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202.

<https://www.greatplacetowork.cl/>

<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/09/remote-work-trend-report-meetings/>

<https://www.vidasecurity.cl/web/quest/nuestra-propuesta>

<https://www.vidasecurity.cl/web/quest/nuestra-historia>

<https://www.microsoft.com/es-cl/>

- ANEXOS -

Anexo 1: Pauta entrevista

PAUTA ENTREVISTA

La siguiente entrevista está enfocada en saber cómo se ha llevado a cabo el proceso de teletrabajo en el área de rentas vitícolas de la empresa, con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora y expandirlo a toda la organización.

Le recuerdo que esta entrevista es confidencial, la empresa no tiene acceso a la información particular. Yo la analizaré, y presentaré los resultados generales en mi tesis. Si no quiere responder alguna pregunta, me lo indica y continuamos con la siguiente.

- **Introducción**

1. ¿Cuál es su cargo y cuáles son sus funciones?
2. ¿Cómo se ha sentido este tiempo de pandemia trabajando?
3. ¿Cómo ha sido su experiencia haciendo teletrabajo? Cuéntame un día normal de trabajo
4. ¿Cómo funciona el teletrabajo en este departamento?
5. ¿Qué le ha gustado de esta forma de trabajo y qué no?

- **Ley teletrabajo**

6. ¿Qué procedimientos o herramientas formales ha puesto la empresa? Me refiero a equipos, aplicaciones, etc.
7. ¿Qué procedimientos o herramientas formales le gustaría que implementara la empresa?
8. ¿La empresa le ha realizado pago servicios básicos?

- **Formalización**

9. ¿Cómo le plantearon la posibilidad de trabajar así? ¿Fue un proceso?
10. ¿Qué le hubieran gustado que te enseñaran?
11. ¿Cómo se organizan cuando alguno de su equipo tiene que estar en la oficina?

- **Relación entre compañeros**

12. ¿Cómo se reparten las tareas entre ustedes?
13. ¿Cómo era la relación con sus compañeros antes de hacer teletrabajo? ¿Y después? ¿Cómo ha influido?
14. ¿Compartían fuera del horario laboral?
15. ¿Cómo se llevan a cabo las reuniones? ¿Es con cámara?

- **Supervisor**

16. ¿Cómo describiría a su supervisor?
17. ¿Cómo se lleva a cabo el control de las tareas?
18. ¿Cómo ha actuado su jefe o que comportamientos han sido positivos para el trabajo online?

- **Conciliación trabajo vida personal**

19. ¿Cómo ha sido su experiencia en cuanto al equilibrio de su vida personal y el trabajo en casa?
20. ¿Cree que, es más, menos o igual de productivo que cuando trabajaba físicamente en el puesto de trabajo?

- **Finalización**

21. ¿En su experiencia, qué mejoraría?
22. Si fuera el jefe, ¿qué haría distinto?
23. ¿Qué sería necesario para que el teletrabajo funcionara en el resto de la organización?

Anexo 2: Categorización

Entrevista	Código	Subcategoría	Categoría
E1. El liquidador trabaja con sus propios computadores	Herramienta de trabajo propia	Falta de cumplimiento	Ley de teletrabajo
E3. Tuve que comprar un escritorio y una silla, porque estaba en el comedor y me dolía mucho el cuello E3. No dijeron que tenía que venir a la casa un prevencionista de riesgo, para ver cómo estábamos sentados, o si teníamos problemas con los cables por si había salido olor a quemado.	Bienestar físico del trabajador	Falta de cumplimiento	Ley de teletrabajo
E1. Se fueron con las mismas condiciones de remuneración. E6. Las condiciones del sueldo se mantenían exactamente igual.	Remuneración constante	Especificaciones legales	Ley de teletrabajo
E1. Se les reemplaza el bono de movilización por el bono de internet E2. En abril de este año recién nos empezaron a pagar un Bono como de \$20.000 E3. La última reunión nos dijeron que la próxima liquidación tenía que salir algo de internet, un pago por internet de \$20.000. E4. En marzo nos empezaron a dar una asignación de internet a todos por la pandemia de \$20000 y ahí nosotros caímos en la bolsa de la empresa. E6. Desde que empezó la pandemia nos dieron un bono de \$20.000 a toda la empresa en general, pero no que nos dieran a nosotros antes. E7. Sólo nos dan un bono de \$20.000 por internet, pero ese bono lo empezaron a dar en abril de este año. E9. Con la nueva ley se están preocupando más de entregarnos cosas. Por ejemplo hace como 5 meses en nuestra liquidación nos dan \$20.000 por internet.	Gratificación de internet	Especificaciones legales	Ley de teletrabajo
E1. Se hizo un anexo de contrato. Falta trabajar la cultura con la prevencionista de riesgo. E3. Nosotros firmamos un contrato por estar acá en la casa.	Anexo	Especificaciones legales	Ley de teletrabajo
E2. Empezó con el tema de que no nos podíamos llevar los equipos a la casa, entonces algunos, como en mi caso, ya teníamos el computador. Después me fui a armando y me compré otra pantalla, porque trabajamos a dos pantallas. E3. La idea es que tuvieses un notebook, aunque si era muy urgente uno podía traerse algo, pero había que avisar. Por ejemplo, yo me traje un teclado y también me pasaron un mouse. E5. La silla me la compré para estar más cómoda.	Necesidades para el desarrollo de tareas	Herramienta de trabajo	Ley de teletrabajo

<p>E4. Firmamos un contrato hace poco que decía que la empresa va a entregar los equipos, y Don Arturo también dijo en una reunión eso.</p> <p>E7. Habíamos muchos que no teníamos computador, yo me lo tuve que comprar y varios de mis compañeros. A mí sólo me facilitaron una pantalla, porque nosotros trabajamos a dos pantallas, pero nada más.</p> <p>E9. Empecé con notebook y me traje una pantalla de la oficina y ahora ya me pude comprar un computador. Me compré una silla para que no me doliera la espalda.</p>			
<p>E1. Se habló de no entregar los equipos porque no vamos a tener control del activo fijo. El niño chico tirará leche en el PC.</p>	Desconfianza	Herramienta de trabajo	Ley de teletrabajo
<p>E2. La entrega de los equipos creo que se viene, pero no sé en cuánto tiempo. El apoyapiés, que uno necesita, ya no lo tenemos. Esa cosa del mouse para la muñeca, para que no nos den tendinitis. Esas cositas que no eran para el teclado, esas largas. El tema de los útiles también, porque yo me compré mi impresora, yo tengo que gastar de mi bolsillo las resmas de hojas, entonces me gustaría que la empresa la facilitara.</p> <p>E6. La silla es importante, porque paso sentada. TAMBIEN ESTA COSITA DEL MOUSE PARA LA MUÑECA, QUE TAMPOCO TENG. faltan los mismo implementos de alla de la oficina.</p> <p>E7. Nos van a entregar computadores habilitados por la empresa, pero no nos dijeron en que fecha. Que es algo que se debe entregar por ley. Si tenemos gastos que son muy pesados o muy difíciles los tenemos que imprimir, y ahí incurrir en impresora, papel, la tinta, y todo eso corre por cuenta nuestra.</p> <p>E8. Ahora viene un proyecto de renovar los implementos que tenemos. Hicieron presupuesto para comprar nuevos computadores, haciendo un catastro para implementación de nuevas tecnologías. Se esta actualizando la empresa para que hagamos más eficiente el trabajo. Tambien depende del compuador que tan rapido liquidamos. Los procesadores buenos ayudan en rapidez.</p>	Facilitadores para el desarrollo de tareas	Herramienta de trabajo	Ley de teletrabajo
<p>E6. Lo que no puede faltar es un orden dentro de las cosas, no que se vea dentro de la marcha. No sé si están experimentando con nosotros, falta un orden, una pauta para saber las etapas, un plan estratégico. Estamos “ya vamos, y ahí vemos si saltamos una piedra a ver como lo hacemos”. En el trayecto vemos lo que pasa. Se puede improvisar, pero con una base.</p>	Plan de acción más detallado para los trabajadores	Disminución de incertidumbre	Estructura
<p>E1. Nosotros ya sabíamos cuánto podía liquidar de forma diaria, se podía demorar de uno a dos minutos, a quince minutos por liquidación. Por lo tanto, sabíamos que podía liquidar en horario normal de trabajo 120 gastos diarios</p>	Producción promedio	Naturaleza de la tarea	Estructura

<p>E3. Generalmente son 120 o 130 [liquidaciones] que van cayendo a diario</p> <p>E6. Allá teníamos que hacer 120 liquidaciones y ahora tenemos que hacer 130. No sé si se aprovecharon o quizás fue por el tema del trayecto.</p>			
<p>E1. Se tuvo que preparar la autonomía de parte del liquidador. Hacerse cargo de su liquidación, sin depender del supervisor.</p> <p>E4. No había tiempo de conversar más que saludarlos [a los compañeros], porque el tiempo que realizamos está contabilizado como 20 gastos por hora, independiente de que ahora los gastos no son por un solo bono. Ahora la gente tiene urgencias que son mucho más grandes.</p> <p>E6. A veces los documentos no estan cargados, entonces me atrasa, o me dan mas gastos y tenía que avisarle que me los sacara. Es todo super manual, todo tengo que avisarlo. Falta poner mas independencia de todo en general.</p>	Autonomía del trabajo	Naturaleza de la tarea	Estructura
<p>E1. No hay una vuelta que darle, es un proceso en línea. No dependen los unos de los otros.</p> <p>E6. Puedo estar a ratos conectada, no trabajo con alguien. No me gustaría volver al lugar físico, además no necesito a nadie para hacer mi trabajo.</p>	Producción independiente	Naturaleza de la tarea	Estructura
<p>E6. La mayoría de mis compañeros no almorzaba prácticamente. En la mini cocina comías rápido y volvías a comer para poder cumplir con la meta y no quedar con trabajo pendiente para el otro día.</p>	Desarrollo del trabajo en la oficina	Naturaleza de la tarea	Estructura
<p>E1. Evaluar los gastos y liquidar</p> <p>E3. Tenemos que liquidar todos los gastos dentales, hospitalarios, ambulatorios, lo que entra por web, app, y ahí se van liquidando en el día.</p> <p>E7. El computador va a venir con la seguridad de la empresa, y vamos a tener más trabajo que no estamos haciendo ahora, como ingresar rut de prestadores, ingresar accidentes, poner notas, todas esas cosa que las supervisoras están ingresando en este momento. Era una tarea que hacíamos antes en la empresa.</p> <p>E6. Liquidado siniestros que van llegando</p> <p>E8. Liquidar gastos de salud. Evaluar gastos de hospitalización de cualquier patología o accidente.</p> <p>E9. Liquidar siniestros de salud y dentales</p>	Función de liquidador	Naturaleza de la tarea	Estructura
<p>E4. Es muy monótono el trabajo. Me gustaría ir cambiando: "Ya, un día tú vas a hacer contraloría, otro otra cosa, o tú vas a auditar".</p>	Dinamizar las tareas de los liquidadores	Naturaleza de la tarea	Estructura
<p>E8. El jefe presentó el proyecto de realizar teletrabajo, hubo una conferencia, una reunión en un centro de convenciones y ahí le presento el proyecto a la empresa en terminos mas generales. De hecho fue el año pasado y ese año fue todo</p>	Presentación de proyecto, idea de jefe	Naturaleza de la tarea	Estructura

<p>muy rapido. Otras empresas ya estaban implementando el asunto de teletrabajo, entonces como compañía de seguros quiso ser pionera en darle la facilidad al trabajador, porque nuestras funciones nos lo permiten.</p>			
<p>E6. Para mi área es exactamente lo mismo estar en la casa. Llegaba a mi modulo y hacia lo mismo.</p> <p>E9. En cuanto al trabajo en sí, lo manejaba.</p>	<p>No hay cambio en desarrollo del trabajo</p>	<p>Naturaleza de la tarea</p>	<p>Estructura</p>
<p>E1. Las herramientas informáticas nos permiten identificar cuántos siniestros se liquidan diariamente, cuánto demora por siniestro y cuánto tiempo hay entre que termina uno y empieza un nuevo siniestro. O sea, teníamos el tiempo ocioso.</p> <p>E1. Parametrizamos las liquidaciones realizadas en el día, y al día siguiente se asigna de forma aleatoria a cada uno de los liquidadores</p> <p>E8. El sistema es automático entonces asigna la cantidad de trabajo previamente establecida diariamente.</p>	<p>Parámetros de tiempo para desarrollar tareas</p>	<p>Control de metas</p>	<p>Estructura</p>
<p>E1. Tuvimos que adoptar procesos informáticos, porque entra el tema de la seguridad de la información. Además se optó por llevar las plataformas a ambientes web y toda la documentación física la digitaliza un externo, para que los liquidadores cuenten con la información en su computador.</p> <p>E3. Al principio había problemas del link o de que no me llegaban las cuentas, pero después sin problemas, ni un poco.</p> <p>E8. Hicieron cambios en las plataformas para que seamos más autónomos e ir aminorando los tiempos de trabajo. Mientras mejor sea el sistema, más rápido le llega la plata a la gente. Procesar más rapido. Nos falta que la platafoma sea más rapida, prueqe nuestro trabajo es en base a la plataforma.</p> <p>E8. Cambiaria el sistema o trataría de hacerlos con menos pasos para nosotros, porque como trabajo con un sistema muy parecido a 3D, es un poco tedioso ese 3D acá. Lo haría menos 3D y más funcional acá.</p>	<p>Adaptación de herramientas web</p>	<p>Herramientas</p>	<p>Estructura</p>
<p>E2. Más que nada cambiaría el sistema de liquidación, no completo, sino que le agregaría más cosas, como poder crear un prestador. Tenemos que estar mandando un correo para crear un prestador a la supervisora, entonces a veces son cosas tan fáciles que tiene que hacer, pero igual lo tienes que pedir por correo, porque no tenemos el programa.</p> <p>E4. Nosotros no aportamos en los cambios del sistema, no decimos que podría hacer así o asá. Le preguntaría a los liquidadores si es bueno el cambio que estoy haciendo, si aporta o no. Porque dependemos mucho del sistema.</p> <p>E6. A veces hacen cambios en las páginas que trabajamos y nos dicen cuando nosotros preguntamos porque se hizo</p>	<p>Cambios en plataformas o herramientas web</p>	<p>Herramientas</p>	<p>Estructura</p>

<p>ese cambio. Entonces da lata que el no diga, chiquillos va a haber tal cambio.</p> <p>E7. Te cuento que a nosotros a veces nos hacen cambios en el sistema para que nosotros ingresemos las cosas, y a nosotros no nos preguntan nada de que si el cambio que ellos pretenden hacer es bueno o favorable para nosotras. Ahora nos hicieron un cambio de que los asegurados envían toda la documentación por web, y están mandando hasta los gastos hospitalarios. Y ahora hicieron un cambio de que los beneficiarios ingresan documento por documento. Mañana tengo un hospitalario de \$34.700.000 y te digo que ese puro gasto me va a llevar 2 horas hacerlo, porque es pinchar un archivo uno por uno y se van cerrando los archivos nuevos. Me habría gustado que nos preguntaran para hacer más óptimo el trabajo. Yo creo que las personas que hacen estos cambios no tienen idea de liquidar, entonces peor aún.</p> <p>E8. Yo creo que en las plataformas de un 100% que podríamos estar, estamos en un 60%. Hay mucho trabajo que hacer en ese sentido porque hay mucho resquicio que no se ha manejado todavía. Por ejemplo como hoy en día algunas compañías están cerradas, hay que hacerlo todo por plataformas, por la app de la compañía.</p>			
<p>E3. Hay una página donde se ven los gastos en PDF, que se demora mucho en cargar. Entonces si se demora en abrir no sacas nada con conectarte porque tienes que ver todos los gastos a través de eso. No llegan a la casa de forma tangible, es todo online.</p> <p>E3. El sistema que ocupamos de liquidación a veces se pega, y se queda ahí la página cuando uno ingresa unos datos.</p> <p>E7. A veces se nos pone super lento, y nos tiene que enviar los pdf por correo, entonces tenemos que estar botando cosas del correo para que se nos agilice un poco. Falta el soporte técnico de la empresa, y que nos hagan una limpieza para que el computador tenga mayor agilidad.</p> <p>E9. Los sistemas fallan si quedan muy pegados son lentos.</p>	<p>Problemas con demora de plataformas</p>	<p>Herramientas</p>	<p>Estructura</p>
<p>E2. Que nos dejen el computador rápido. Que vean que los equipos están funcionando bien. Se nos pegó al sistema y atraso seguro en la producción.</p> <p>E7. Los insumos son necesarios para desarrollar las liquidaciones, como impresora porque cuando los gastos son muy pesados hay que imprimirlos. Imposible hacerlos directo de la pantalla. Una tiene que ordenar todos los documentos. Ese bono de internet debería suplir nuestros insumos.</p> <p>E7. Tenemos que costear un ingeniero en computación y correr con ese tipo de gastos, que son 7 Lukas o 10 Lukas cada vez.</p>	<p>Necesidades técnicas externas</p>	<p>Soporte técnico</p>	<p>Estructura</p>

<p>E1. Se les dio la opción de elegir si trabajar en la casa o en la oficina. Hacerlos sentir que no había imposición, por lo nuevo del tema.</p> <p>E3. El jefe directo nos dijo que está la opción de que si uno quiere se puede trabajar desde la casa.</p> <p>E5. Me acuerdo que el jefe, en algunas reuniones que teníamos, decía qué podría estar la posibilidad de que los liquidadores nos fuéramos a trabajar desde la casa por cómo era el sistema. Entonces estaba tratando de llevar esta información a distancia.</p> <p>E6. Fue sorprendente. Esto se demoró como seis meses. Entre que ordenaran el tema de los programas y eso. Fue súper rápido en el fondo.</p> <p>E7. Nuestro jefe nos empezó a decir que estaba este proyecto de trabajar desde la casa, pero no con mucha certeza, y de un día para otro nos dijo: “chicos, se tienen que preparar, mañana todos se van a trabajar desde la casa”.</p> <p>E9. El Arturo hace rato nos venía comentando el proyecto, que iba a ser todo online trabajando desde la casa. Uno no le creía mucho al principio, porque se veía lejano. Y de un día para otro pasó.</p>	<p>Opción de hacer teletrabajo</p>	<p>Formalización</p>	<p>Estructura</p>
<p>E4. Esto lo habló más que nada Don Arturo. Nunca se acercó alguien de la empresa o alguien de recursos humanos a hablarnos sobre que trabajaríamos en la casa. Sólo se acercaron los de recursos humanos cuando tuvimos que firmar el anexo de contrato con el Artículo 22. Nunca pudimos plantear nuestras inquietudes con otras personas, sólo con Don Arturo. No sé si la empresa no sabía que estábamos en teletrabajo. Antes de la ley éramos Artículo 22.</p> <p>E6. Sólo nos dijeron que bajáramos la aplicación y la ocupáramos. A la gente mayor les cuesta mucho. Las supervisoras cuando hacen reuniones han tenido que empezar a experimentar no más.</p>	<p>Recursos humanos ausente</p>	<p>Formalización</p>	<p>Estructura</p>
<p>E6. Mi supervisoras no tienen idea como funciona Teams, ni los links ni nada. Yo la verdad me empiezo a meter, a apretar cosas. Pero que te hayan capacitado o mandado un instructivo. Nada. Sólo cachativa propia. Sólo nos dijeron que bajáramos la aplicación y la ocupáramos. A la gente mayor les cuesta mucho. Las supervisoras cuando hacen reuniones han tenido que empezar a experimentar no más. En el correo yo no tengo VPN, no funciona directo, mi correo lo veo de la página web, entonces hay cosas que no entiendo bien. Me empiezo a meter para ir cachando, pero faltó más apoyo en la tecnología. Mis compañeras mayores tienen más problemas con el tema.</p> <p>E9. Me costó lo de las conexiones, las pantallas y eso. Pero en la oficina, antes de ir a teletrabajo, me explicó como</p>	<p>Falta de capacitación en tecnologías</p>	<p>Herramientas de trabajo</p>	<p>Estructura</p>

hacerlo. Como conectar los cables. Se lo pregunte directamente a él, no hubo capacitación.			
<p>E2. Nos conectamos entre quincena y fin de mes para unificar criterios para que todos liquidemos igual.</p> <p>E3. Quedamos que cada dos semanas o cada 15 días la idea era juntarnos por Teams, para que no se pierda el contacto y cada cierto tiempo vamos a tener reuniones. Generalmente hablamos de los gastos que estamos atrasados, si es que hay algo nuevo, o si ha dicho algo la empresa.</p> <p>E4. En el último contrato que firmamos decía que debían ser dos reuniones al mes, cada 15 días para hablar temas de trabajo.</p> <p>E9. Ahora último estamos más conectados porque cada 15 días nos juntamos, para que estemos unificados en criterio. Si hay algún error lo ocupa de ejemplo y nos explica qué hacer.</p>	Unificación de proceso individual	Naturaleza de la tarea	Estructura
<p>E5. Me gustaría un control de calidad interno, porque cuando nos llega de la auditoría externa me desconcentro y quedo todo el día pensando en el error que cometí. Me gustaría poder corregirlo antes de alguna manera.</p> <p>E8. Las auditorías externas son nuestro control de calidad. Son temas aparte a la labor de la supervisora.</p> <p>E9. Si hay un monto alto o algo de contraloría, la supervisora lo revisa antes de ingresar la liquidación.</p>	Revisión de errores	Control de calidad	Estructura
<p>E1. Tuvimos 2 semanas de marcha blanca con las personas que se iban con teletrabajo</p> <p>E2. Empezábamos a probar. Trabajábamos 2 días desde la casa y después en la oficina, hasta que ya se fueron todos [a hacer teletrabajo].</p> <p>E3. Partimos, y ya. “Estamos una semana en la casa y vamos a ir viendo qué tal”.</p> <p>E8. Hicimos varias pruebas en el trabajo antes de irnos a la casa. Empezamos a trabajar sin documentos, sin papeles físicos, directamente de la pantalla, nada físico en el escritorio. No como capacitación, porque por lo menos para mí fue fácil acoplarme a la nueva forma de trabajo porque entiendo la tecnología.</p>	Prueba de modalidad en el trabajo físico	Formalización	Estructura
<p>E8. Dependiendo del tipo de trabajo, se debe tener todos los implementos necesarios para desarrollar un buen trabajo. De estar conectados con la tecnología lo importante es tener buenos recursos, las herramientas necesarias para hacer bien nuestro trabajo.</p>	Necesario para el desarrollo de cualquier teletrabajo	Insumos necesarios	Estructura
<p>E4. No sé qué insumos nos darán, pero me hace sentir más respaldada que antes.</p> <p>E4. Es necesario buen sistema y buena comunicación con la empresa. A veces no me sentía parte de la empresa,</p>	Generación de confianza por soporte de la empresa	Formalización	Estructura

<p>estamos muy solos. Es muy buena empresa, pero faltan los detalles.</p> <p>E9. Antes estábamos más solos, ahora hay más comunicación. Están más presentes.</p>			
<p>E1. Uno de los requisitos de trabajar en casa era lograr los objetivos diarios.</p> <p>E3. [Sería bueno] Ajustar la meta para poder lograr todos los gastos, pero siempre cuando se ajusta la meta, lo hacen hacia más. No sé si será porque la ven a uno muy capaz [risas].</p>	<p>Meta de producción</p>	<p>Control de metas</p>	<p>Estructura</p>
<p>E1. Correcta medición de trabajo te da flexibilidad para no estar permanentemente controlando.</p>	<p>Medición de meta</p>	<p>Control de metas</p>	<p>Estructura</p>
<p>E3. Una kinesióloga iba siempre. No recuerdo si los lunes o martes, y a todos nos hacía masajes descontracturantes y eso era maravilloso, porque a veces una iba toda con problemas y cuando llegaba ella alegría. Incluso iba a estar con arañitas en la cabeza y era el minuto de relax te dejaba el cuello súper bien Yo creo que todos extrañan a esa niña era bien simpática y a todos no decían quieres un masaje y era súper buenos De repente no llegaban regalitos chocolates o en semana santa o cosas que iban a hacer a la oficina ahora eso se perdió</p> <p>E4. Detalles tan mínimos pero uno los valora bastante. Cosas para los cumpleaños, o los viernes divertidos, que te hacían salir un rato de tu módulo. Tocaban batucadas, un mago, nos hacían también masajes. Iban a su puesto y nos daban un masaje que era tan fenomenal. Eso no lo dan en otra empresa. Yo esperaba ese día [risa]. Mi jefe guardaba los regalos de cumpleaños o los regalos del día de la madre, pero se le habían extraviado, como se cambiaron de puesto.</p> <p>E5. Extraño los masajes. Era algo súper bueno que hacía la empresa y ahora ninguna atención. Estamos más solos.</p> <p>E7. Una niña daba masajes y eso se extraña mucho. Esos masajes que daba la Pepa eran geniales [sonriendo] ayudaba mucho. Todos los fines de mes llevaban a un mago, niños que bailaban o que cantaban y era entretenido eso. De repente uno estaba trabajando y pasaban unos niños con unos bombos, unas trompetas y ahí nos sacaban un rato de la rutina. Todos los fines de mes nos regalaban algo, bombones, un cafecito con un sándwich, todos los fines de mes un regalito. Pero ahora nada. Para los cumpleaños nos daban una caja de chocolate, pero ahora nada.</p>	<p>Atenciones de la empresa a sus trabajadores</p>	<p>Beneficios antes del teletrabajo</p>	<p>Estructura</p>
<p>E1. La gente que se quedó en la oficina decidió en irse. Entre compañeros compartieron las experiencias.</p> <p>E5. Mis compañeras se fueron antes y les gustó, así que opté por probar.</p>	<p>Convencimiento por experiencia de otros</p>	<p>Comunicación informal</p>	<p>Relación entre compañeros</p>

<p>E2. Igual se extraña harto. Allá hablaba con mis compañeras, conversábamos un rato, y acá no tengo con quien hablar. Es un poco fome, porque a veces uno quiere conversar y no tiene a nadie.</p> <p>E4. Con mis compañeros tenía una buena relación. Con todos una relación cordial, pero con otros teníamos relaciones más cercanas, de amigos que se pueden conversar problemas personales. Y con los compañeros de los lados era una relación cordial y respetuosa.</p> <p>E6. Tenemos buena relación con las personas mas cercanas. Se comparte en los break, pero en el puesto de trabajo cada minuto vale.</p> <p>E7. Con mis amigas estoy en contacto constantemente., todos los días hablamos y nos vamos transfiriendo la información de las cosas importantes. Cuando trabajabas en la compañía compartias más con tus compañeras. Echabas la talla. Eso se extraña un poco.</p> <p>E8. Soy bien amiga con mis compañeras, entonces la buena onda que se generaba en el ambiente de trabajo se echa de menos, peluseabamos, nos reiamos. Porque aqui igual estamos solos. Se echa de menos tener momentos de distinciones.</p> <p>E9. Teniamos buena comunicación, buena relacion. Compartiamos en la colación.</p>	<p>Buena relación personal con compañeros más cercanos</p>	<p>Comunicación informal</p>	<p>Relación entre compañeros</p>
<p>E8. Igual se echa de menos verse los rostros directo, la relación con mis compañeros de trabajo.</p> <p>E9. Extraño mis compañeros eso de compartir tomarte unos 10 minutos de relajo toma de aire compartir con ellos extraña Uno se siente más solo en la casa.</p>	<p>Extraña la relación</p>	<p>Comunicación informal</p>	<p>Relación entre compañeros</p>
<p>E3. La otra vez cuando hablamos por Zoom dije: “¿saben a quién echó de menos? A la kinesióloga y todos como ¡Ah! Que darían cualquier cosa por tener uno de esos masajes. Le hacía desde el jefe, a los supervisores y a los compañeros.</p>	<p>Recuerdos conjuntos de vida laboral en empresa</p>	<p>Comunicación informal</p>	<p>Relación entre compañeros</p>
<p>E4. Nos hablan de los errores que no hay que cometer o cambios. Aprovechamos en esas reuniones de preguntarnos cómo estamos. Pero es engoroso porque cuando uno habla los demás tenemos que callar. No puede usted interactuar en el momento.</p>	<p>Reuniones de trabajo aprovechadas para interactuar</p>	<p>Comunicación informal</p>	<p>Relación entre compañeros</p>
<p>E1. Fue un acompañamiento mutuo cuando comenzamos.</p> <p>E3. Yo no más hablo con dos personas, pero son cosas puntuales. De repente tengo dudas y le escribo a dos personas que son las que en su minuto tuve más confianza y me dieron la opción de llamarlos y de consultar.</p> <p>E4. Por ejemplo, hay algunos que uno puede llamar para consultar una duda. Llamar a alguno que ya le salió algún cambio y conversarlo.</p>	<p>Apoyo entre compañeros</p>	<p>Confianza</p>	<p>Relación entre compañeros</p>

<p>E4. Conversar con otros te ayuda a distraerte. Porque cuando nos juntamos con mis compañeros varios decían que tenían que hablar con las paredes. Habían quedado muy intro, muy solitarios.</p> <p>E7. Esta pesada la pega, bueno varios de mis compañeros opinamos lo mismo. Con algunas compañeras tenemos contacto, y entre nosotras nos alineamos para poder liquidar igual en ambos grupos y que no haya errores en el fondo.</p>			
<p>E2. Ya no nos vemos, a lo más nos hablamos por WhatsApp, nos preguntamos cosas del trabajo y ahí nos preguntamos cómo están y el tema de la familia, pero más allá no tenemos contacto.</p> <p>E4. Todos estábamos metidos en sacar lo que hay que sacar a diario. Todos por su lado individualista. Mi oficina era una oficina que uno se sentaba y no se paraba hasta las seis, entonces no había mayor comunicación con los compañeros. Cada uno vivía en su cubículo.</p> <p>E4. La empresa cuando hace a las celebraciones del 18 de septiembre, nosotros tenemos la carga completa en el día obviamente. No podemos asistir a Apoquindo, porque mi trabajo queda <i>stand by</i>. Entonces yo creo que nadie asistía a esas cosas y nos vimos muy poco, sólo en las reuniones que eran obligatorias en la oficina, como para ir a firmar el artículo 22 y una reunión que era para dar alguna información.</p> <p>E6. De relaciones personales no se extraña, porque no había mucho tiempo para compartir. El trabajo es bien individualista.</p> <p>E7. La relación en el trabajo, como decirlo, cada uno vivía su mundo. Nuestro trabajo es muy demandante. No éramos un equipo muy unido. De repente compañeros que, si tú no ibas y los saludabas, no se acercaban a saludarte. Ese tipo de relación. Sólo tengo un par de muy buenas amigas allá.</p> <p>E9. Ahora no nos vemos nunca. Solo un llamadito de vez en cuando. Cuando pasa algo nos comunicamos. Por ejemplo hace poco falleció el papa de una compañera y Arturo nos lo comunicó, para llamarla. Tenemos un grupo de Whatsapp entre todos, incluso con Arturo.</p>	<p>Comunicación escasa con compañeros</p>	<p>Interacciones</p>	<p>Relación entre compañeros</p>
<p>E2. Lo que hacíamos con mis compañeros cuando nos pagaban era ir al McDonald's o al Doggis y hacer algo distinto a todos los días, pero más allá de eso no. Yo era trabajo-casa, casa-trabajo.</p> <p>E3. Por ejemplo mi jefe nos decía: "el otro viernes la idea es que vengan todos por acá, o compartimos un rato en el barrio Brasil". Los que podían iban, pero no siempre se podía, pero los supervisores siempre están como de que estemos juntos. De hecho los compañeros para las fiestas</p>	<p>Compartir fuera del horario laboral</p>	<p>Interacciones</p>	<p>Relación entre compañeros</p>

<p>patrias decían “que fome juntarse”, pero no sé por qué. Ibamos todos, nos reíamos, lo pasamos bien.</p> <p>E9. Cuando podíamos juntarnos salíamos, compartíamos un ratito. Quien pudiera organizarlo se encargaba.</p>			
<p>E3. El ambiente es como lento, medio extraño. El clima se notaba como tenso, un poco <i>cahuinero</i>, pero siempre participaba en las actividades. Compramos globos para los cumpleaños, pero a alguno no le gustaba. Siempre cuando hacían actividades se separaban mucho.</p> <p>E7. Hacían actividades en la empresa, pero no se daba mucho la instancia para hablar en conjunto. No participaba en la fiesta de fin de año, no me llamaba la atención compartir con gente con la que no quería estar.</p> <p>E8. Había buena relación, nunca tuve mayores problemas. Lo pasabamos bien con las chiquillas. Se dio para hablar temas personales, complicados, con la gente que estabas más cercana. Hacíamos más ameno el día. Cada cierto tiempo nos juntabamos todos, con jefatura tambien, ibamos, nos comiamos una chorrillana, lo pasabamos bien y nos reiamos. Se hecha de menos no poder juntarnos. El jefe decía hagamos algo en esta fecha, y todos nos coordinabamos. Asistia la mayoría, faltaban dos o tres del área.</p> <p>E9. No siempre van todos somos casi siempre los mismos que participamos en las actividades o nos juntamos La idea es que participen todos cuando estábamos en la oficina ahí sí o sí tenían que estar todos.</p>	<p>Relaciones antes del teletrabajo a nivel general</p>	<p>Ambiente laboral</p>	<p>Relación entre compañeros</p>
<p>E4. A veces la supervisora está sin sistema y yo me he enterado porque le dijo a otra compañera y esa compañera me contó a mí.</p>	<p>Hablar de cosas de trabajo por otros conductos</p>	<p>Comunicación informal</p>	<p>Relación entre compañeros</p>
<p>E1. Cualquier cosa le consultaban [al supervisor], cosas simples, cosas repetitivas, 4 o 5 veces la misma cosa.</p> <p>E2. Mi supervisora es top 10. Súper la Gerito. Con ella nunca he tenido problemas. Le consulto por celular o por videollamada por Teams lo estamos haciendo ahora, y por correo nos respaldamos. Revisamos los casos así que todo bien. Ha sido expedita la cosa.</p> <p>E5. Le preguntaba hartito cuando estábamos en la oficina.</p> <p>E6. Solamente hablo con la supervisora por temas de trabajo y es super rapida en lo que se necesite. Ha tenido que acercarse más para resolver casos particulares.</p> <p>E9. Con la Geraldin ningun problema. Ahora todo es por correo, pero si la duda es muy grande onurgente la llamo o ella me llama. Le entiendo lo que me quiere decir.</p>	<p>Comunicación expedita con supervisor</p>	<p>Nivel de autonomía</p>	<p>Supervisor</p>
<p>E6. Falta transparencia. Comentar más que habla con su jefe, porque nos cuenta y pareciera que esconde algo, entonces genera desconfianza. Debería manejar más el barco, no dejarlo que vaya solo. Me di cuenta que pusieron un liquidador virtual, entonces no sé si eso es porque</p>	<p>Falta de comunicación de acuerdos con jefaturas</p>	<p>Generación de desconfianza e incertidumbre</p>	<p>Supervisor</p>

<p>despues nos van a echar o va a funcionar una maquina directamente. Eso nadie te lo dice. Me di cuenta porque aparece en la pagina. Da desconfianza. No se en que momento puede cambiar todo. No sé si el es muy practico u oculta algo, pero cuando hablas con el te dice super seguro.” no son cosas de ustedes, nada que ver”. Entonces no sé.</p> <p>E9. Nos dijeron que teniamos que tener computador. Pensamos que la empresa nos daria todos los implementos. Al principio nos dijo Arturo que la empresa lo haria, pero despues nos dijo que la empresa le habia dicho que no, asique teniamos que comprar nosotros.</p>			
<p>E2. Lo único si, como ahora estamos por correo demora más tiempo la consulta, porque uno antes iba y le preguntaba. Entonces ahora hay que esperar un poco, pero la espera no es más de un día.</p> <p>E3. Cualquier cosa, se le puede escribir a la supervisora. Le mandas un WhatsApp, te contesta el tiro.</p> <p>E4. La supervisora es amable y cordial, sabe harto y siempre tiene disponibilidad. Ahora eso sí, hay que esperar que la supervisora responde al correo en uno o dos días. Se puso más lenta la comunicación cuando pasamos a teletrabajo</p> <p>E7. De repente nos enteramos que cambio una cosa por otra compañera, y no porque nos llegó la información directa a todos por igual. Falta comunicación de las dos supervisoras. E7. Cada vez que he necesitado su apoyo [supervisora] no hay ningún problema. Para ingresar prestadores, que es lo que más sale porque no están todos en el sistema, yo le mando correo y ella me lo responde a los 2 minutos. Despeja todas mis dudas, no tengo nada que decir de ella.</p> <p>E8. Es importante la comunicacion porque los casos no pueden quedar estancados, entonces ella siempre tiene la amabilidad de hacerlo y lo vemos despues, hacer lo más urgente. Es bien pro en ese sentido.</p> <p>E8. A veces los servidores se caen y hay que avisarle al jefe. Le pongo favor ver y él sabe que el favor ver es algo urgente, y lo ve al tiro. Tenemos una aplicación interna que uno manda un mensaje y les llega al tiro a los jefes. Es como un aplicacion de la compañía.</p> <p>E9. Cuando tengo una duda o necesito comunicarme El Jefe y la supervisora están Siempre atentos Nunca he tenido un problema con ellos La comunicación con ellos súper Sólo falta fluidez.</p>	<p>Comunicación con supervisor en teletrabajo</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Supervisor</p>
<p>E4. Entonces cuando salen cosas nuevas te tiene que preguntarle a las supervisoras, entonces como que eso igual les molesta, que usted pregunte. Le gustaría que fuera más autónomos.</p>	<p>Poca confianza con supervisor</p>	<p>Relación con supervisor</p>	<p>Supervisor</p>
<p>E8. Ha sido mejor la vida. Da tiempo para hacer, no sé, compras al supermercado y le aviso a mi supervisora, y me</p>	<p>Alta relación con supervisor</p>	<p>Confianza</p>	<p>Supervisor</p>

<p>dice: “a ya, para saber que estaras unas horas no disponible” y cuando llego le aviso que me conecto de nuevo y le pregunto si ha habido algo urgente. Si tengo hora al medico voy y despues recupero. Entonces es super cómodo, me da para hacer de todo.</p>			
<p>E7. Nos han hecho capacitaciones la supervisora porque a veces se cometen errores. Somos dos grupos de liquidadores y a veces pasa que dice algo una supervisora y la otra da otra instrucción, entonces esos errores no deberían ser. Falta comunicación entre los líderes de equipo.</p>	<p>Falta de comunicación entre líderes</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Supervisor</p>
<p>E4. A nosotros nos hacen auditoría externa otra empresa que no conocemos, entonces cuando le llega un error de repente, y yo he querido apelar porque son cosas que no nos han informado, pero tengo que asumir poner la mejilla nomás, aunque le correspondería a la supervisora.</p>	<p>Aspectos que no son comunicados en el momento</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Supervisor</p>
<p>E4. Nunca nos llaman para decirnos que somos secos para el trabajo. Somos todos iguales. Nos dijeron que siempre seríamos liquidadores nada más, no tenemos a que más aspirar.</p> <p>E7. A veces siento que la jefatura se aprovecha un poco del compromiso, porque sabe que uno no va a devolver gastos y siempre va a cumplir, entonces ahí siento que no hay reconocimiento por parte de la jefatura directa. Siento que no hay una cuestión que digan “<i>pucha, lo estai haciendo bien</i>”. Falta bastante que te motiven.</p> <p>E7. Nos sentimos bien solas en ese sentido, porque siento que la jefatura da por hecho que tienes que hacer la pega y no se reconoce que estamos trabajando más, porque acá en la casa se trabaja mucho más. Mucha recarga y poco reconocimiento. Decir “las chiquillas se sacan la mugre trabajando y las vamos a reconocer”.</p>	<p>Reconocimiento</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Supervisor</p>
<p>E1. Correcta medición de trabajo te da flexibilidad para no estar permanentemente controlando</p>	<p>Control de supervisor</p>	<p>Nivel de autonomía</p>	<p>Supervisor</p>
<p>E2. Uno le pregunta al Gerito y ella al tiro responde con sus conocimientos. Nos ayudó mucho en este sentido de que si nosotros no sabemos algo ella al tiro nos responde y nos dice: “sí, esto se liquida así. Hay que hacerlo por tanto”. Entonces es como súper descriptiva en el tema de la liquidación.</p> <p>E2. Ellas siempre nos están preguntando cómo nos sentimos. Y nos sentimos bien. Cualquier cosa hay que decirle a ella o al Arturo. Tratamos igual de estar en comunicación, aunque no podamos estar físicamente, para que sintamos igual el apoyo de ellos. Entonces por ese lado yo por lo menos no me he sentido sola,</p> <p>E3. Nunca he tenido problemas con él tampoco en algún atraso.</p> <p>E3. Nunca he tenido algún drama con ella. Siempre para lo que tú necesites te va ayudar. Quizás ir preguntando también como está, como te has sentido en tu casa, porque</p>	<p>Acompañamiento de supervisor en el proceso</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Supervisor</p>

<p>tienes tanto atraso, te has sentido mal. Como que eso se perdió un poco, estamos como muy lejos.</p> <p>E7. Nos hace capacitaciones que son muy didácticas y puedo implementar los cambios que a ella le dicen que tenemos que hacer. Ella es bien proactiva y bien resolutive. Va directo al grano. Es muy buena como supervisora.</p> <p>E8. No nos han hecho una encuesta de teletrabajo más allá de que mi jefe nos pregunte: “oye como van, como se sienten, ha habido mejoras”</p> <p>E9. No todos tienen la misma realidad en sus casas y han sido bien conscientes con eso.</p>			
<p>E3. Si tengo que salir con mi hija a horas médicas no hay problema. Mando un correo o le digo a mi jefe que tengo que salir con ella, o a hacer un trámite en el banco. En este caso es bien flexible.</p> <p>E3. Yo hace un tiempo tuve un problema personal, y mi jefe y mi supervisora me ayudaron, les puede contar el problema que tuve con mi hija. Sería raro que yo tuviera un problema y ellos no me ayudaran. Pero uno les tiene que decir, ellos no te preguntan.</p> <p>E7. Soy conciente que tengo una buena pega, encuentro que la compañía es super buena compañía, es una empresa muy buena, nos da muchos beneficios, tenemos bonos que son buenos, o a nivel de permisos nunca me han puesto un problema si tengo que hacer alguna diligencia. Por ese lado me siento bien apoyada, sólo falta reconocimiento a la labor que uno hace, al compromiso.</p>	<p>Comprensión de supervisor por temas externos a los laborales</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Supervisor</p>
<p>E1. Vimos que en promedio el tiempo de adaptación de trabajar de un sistema a otro es de 3 semanas a 1 mes, para lograr la misma productividad.</p> <p>E3. Me costó lograr el equilibrio porque justo yo me puse a estudiar, entonces quizás el rato que estoy más tranquila es en la noche. Entonces a veces es bueno trabajar hasta tarde porque no hay bulla y no están todos conectados. Es más cansado, pero es como la única opción.</p> <p>E6. Tiene sus pros y sus contras. Te haces un poco esclavo del trabajo. Tengo que saber distribuir, más con los hijos.</p>	<p>Periodo de transición</p>	<p>Adaptación</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>
<p>E4. Si me quedara cerca la oficina, me gustaría ir dos veces por semana al trabajo, para tener otro roce social, no estar siempre entre las mismas paredes, conversar con otras personas. Pero el movilizarme es complicado.</p>	<p>Interacción con demás personas</p>	<p>Estructuración personal de vida y trabajo</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>
<p>E9. Me gusta estar por mis hijos, tuve mucho mas tiempo para estar presente. Aunque tuviese que quedarme hasta mas tarde, sabía que tenia tiempo para brindarle a mi hijo y ayudarlo en el colegio.</p>	<p>Costo beneficio</p>	<p>Más tiempo en familia</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>
<p>E3. Lo que sí no me ha estado funcionando muy bien es el internet. Tenemos VTR y se cae a cada rato.</p>	<p>Problemas con el internet del hogar</p>	<p>Necesidad de buena conexión a internet</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>

<p>E8. Un día tuve problemas con el internet, se me cortó acá [en la casa] y tuve que trabajar con el internet del celular que obviamente es mucho más lento, entonces me genera atraso.</p>			
<p>E1. Los niños no estaban acostumbrados a ver a la mamá o al papá todo el día en la casa. Un poco por eso les costó lograr su productividad habitual.</p> <p>E3. Estresa un poco cuando mi hija está aburrida y se pone a llorar. Cuando la niña iba al colegio me ponía a las ocho a trabajar y mi mamá la iba a buscar al colegio, entonces ahí me ayudaba. Cuando mi hija iba al colegio se desconectaba allá, entonces yo trabajaba y trabajaba y después yo me desconectaba cuando salía a mis clases.</p> <p>E6. La familia te tiene que ayudar, para no tener que estar controlando todo lo que pasa en la casa.</p> <p>E9. Me costo acostumbrame, porque los que viven con uno piensan que por estar en la casa uno tiene que estar dedicado a otras cosas y no a trabajar. Costaba mucho que ellos entendieran eso, que no iba a estar sentada viendo tele todo el día. Mi hijo chcio al principio igual estaba al lado mio, y de ahí se acostumbro que estaba trabajando y el tenia que hacer sus cosas aparte. Todos se tienen que adecuar.</p>	<p>Desarrollo de labores en otro ambiente</p>	<p>Adaptación grupo familiar</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>
<p>E3. Acá somos tres que estamos todo el día conectados. Mi hija, mi pareja y yo, y las páginas son pesadas. Si mi hija se conecta a Zoom, yo no puedo abrir las páginas. Me aparece que está cargando y cargando así que me tengo que desconectar.</p>	<p>Problemas en conexión por varias interacciones a la vez</p>	<p>Adaptación grupo familiar</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>
<p>E3. Terminaba de trabajar y por ultimo podía salir a comprar el pan, salía del lugar de trabajo, pero ahora no es así, por el encierro.</p> <p>E6. Como estas en la casa abarcas más. Falta tiempo para ti sola.</p>	<p>Distracciones después del trabajo</p>	<p>Tiempo a solas</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>
<p>E1. Tenían que reconocer nuevas rutinas, para adaptarse.</p> <p>E5. Trato de seguir el mismo horario laboral, para sentirme como en la oficina y después desconectarme como si llegara a la casa.</p> <p>E8. Tengo una pieza adaptada para trabajar.</p> <p>E9. Lo que más me ha complicado es estar pendiente de todo un poco.</p>	<p>Reconocimiento de patrón doméstico</p>	<p>Identidad laboral</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>
<p>E3. Uno tiene que saber manejar sí o sí el tema de los niños, pero el tema de las plataformas es de la empresa.</p> <p>E4. Para equilibrar la vida y el trabajo personal hay que ser súper organizada. Yo me organizaba muy bien, dejaba la comida hecha el día anterior, y cuando se iban al otro día, estiraba rápido las camas y me ponía a trabajar. Entonces cuando llegaban en la tarde yo estaba igual que cuando llegaba del trabajo, dispuesta. Hay que ser muy ordenada, porque cualquier cosa lo puede descolocar.</p>	<p>Vida personal y trabajo</p>	<p>Adaptación</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>

<p>E9. Pero cuando comencé fue complicado, porque hay que organizarte de trabajo y casa, porque al estar acá hay que hacer más cosas a parte de trabajar. Eso es al principio, pero después te acostumbras, te logras organizar.</p>			
<p>E4. Me he sentido más agobiada en este tiempo porque la cantidad de trabajo No nos ha bajado porque trabajamos con producción y la gente sigue cargando gastos médicos. La gente va la farmacia y no compra una barra de jabón, compra hasta boleta de \$500.000 entonces ha sido más pesado con pandemia, con la familia la casa, más el trabajo ha sido más agobiante.</p> <p>E5. Cuando mi hijo iba a la escuela era diferente me saltaba el almuerzo trataba de hacer la misma vida que hacía cuando iba a la oficina Y que compartieramos a la hora de 11.</p> <p>E6. Ha sido complicado porque hay más personas en mi casa y hay que organizarse de otra forma. Veníamos con otro ritmo antes de la pandemia. Es más estresante. Hay mas bulla, más desorden y mi pareja está trabajando desde la casa. Reordenarse.</p> <p>E7. Ahora en pandemia la familia esta cada uno en sus cosas, mi hija está estudiando para el grado, mi hijo en el colegio por Teams y mi marido por otro lado por teléfono con puras reuniones, entonces la verdad es que se ha perdido harto la parte familia, por la pandemia más que nada. Porque no puedes hacer otras actividades. Es re poco lo que podemos compartir. A la 1 sirvo el almuerzo, yo voy rapidito y mi hijo tiene que preparar la clase de las dos de la tarde asi que termina el almuerzo en su pieza. Y ahí quedó el almuerzo familiar.</p> <p>E9. Con la pandemia distinto mi mamá dejó de trabajar entonces está acá en la casa y ella se encarga de hacer el almuerzo de cosas de la casa y del niño Así que ya no pierdo tanto tiempo con eso.</p>	<p>Vida personal y trabajo en pandemia</p>	<p>Adaptación grupo familiar en pandemia</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>
<p>E2. Trato de trabajar horario de oficina para estar conectada cuando está mi supervisora, porque así le puedo preguntar y no dejo temas pendientes o no me conecto en la noche.</p> <p>E3. Se supone que de las 8 de la mañana debes estar conectado y hacer todo, pero por problemas domésticos, o por el mismo internet no nos podemos conectar a la hora.</p> <p>E6. A veces me quedo el fin de semana sacando un poco de gastos y me tomo el viernes para hacer otras cosas de la casa.</p>	<p>Horario de trabajo</p>	<p>Autonomía de funcionamiento</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>
<p>E2. Ya no me tomo la hora de colación, paso de largo. Me siento a las 9 y no paro hasta las 6. Es un tema personal. No me gusta atrasarme con mi producción. Pero igual puedo escuchar música, comerme unas galletas.</p> <p>E3. Nos dan una cantidad de gastos, 120. Se supone que en el día lo deberías terminar bien en la oficina, no habría</p>	<p>Cumplimiento de metas</p>	<p>Autonomía de funcionamiento</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>

<p>problema porque estoy solo en eso, pero acá en la casa no termino los 120 en el día. Hay veces que me quedan 20 para el otro día. Estoy desfasada.</p> <p>E3. Por un lado, no soy muy productiva. La única opción es levantarme bien temprano, y conectarme bien tarde. Uno se va acostumbrando a esa rutina en realidad. O sino los fines de semana me tengo que conectar.</p> <p>E3. Te mentiría si te digo que estoy siempre al día porque no es así. No sé si es un problema de concentración de uno o es la cantidad de pega. Porque si una está concentrada así full, yo creo que uno la puede sacar, pero igual uno tiende a levantarse del puesto a cada rato o me empieza a dar sueño al ver la pantalla. Me tengo que levantar, hacerme un café o ir al baño, entonces de repente me paso un poco de eso. Se vuelve muy monótono.</p> <p>E7. Hemos tenido mucho trabajo, pero ya veníamos con el training de cómo se trabajaba en la casa [antes de la pandemia]. A veces trabajo más horas, no paro a las 6. Soy demasiado autoexigente conmigo misma y voy a terminar siempre la producción que me dan diaria.</p>			
<p>E2. Yo me organizo mucho con el tiempo, entonces por eso me salto los tiempos de colación. Vivo con mi pareja y nosotros no tenemos hijos, así que cuando él se va yo trato de trabajar, y cuando llega ya he terminado y así podemos pasar tiempo juntos con él.</p> <p>E3. Hay veces que me levanto a las cinco de la mañana, me conecto y trato de hacer lo que más pueda hasta las nueve, que se despierta mi hija. La tengo que ir a vestir, la que se conecto un rato las clases, o la iba a dejar al colegio, después me pongo a cocinar y después hay veces que me vuelvo a conectar nuevamente a lo que es el trabajo, como a las una o dos de la tarde y de ahí sigo liquidando hasta como las seis aproximadamente. Cuando estaba en clases iba de 7 de la tarde hasta las 10 de la noche y sigo trabajando como hasta las 11. Generalmente me quedo trabajando hasta tarde.</p> <p>E4. Nosotros supuestamente entramos a las nueve de la mañana, pero yo me levanto todos los días a las ocho de la mañana, porque el trabajo es muy pesado, los gastos hospitalarios pueden ser de repente de 40 millones de pesos, entonces me levanto muy temprano para hacerlo y trabajo fijo hasta la una de la tarde a la una de la tarde. Paro y hago el almuerzo rápido y ya a las dos tengo que estar de vuelta hasta las seis. A las seis me ocupo de la casa, la loza y todo el resto que significa hacer las cosas de la casa.</p> <p>E5. Me siento a las ocho a trabajar, a las una me paro a almorzar y de ahí sigo trabajando hasta las seis.</p> <p>E7. Es una rutina constante. Me levanto en la mañana, me ducho y me pongo a trabajar, trabajar, trabajar. Me paro a</p>	<p>Rutina de trabajo</p>	<p>Autonomía de funcionamiento</p>	<p>Conciliación trabajo y vida personal</p>

<p>almorzar, vuelvo, y de ahí a tomar once y sería y se acaba el día. Antes de la pandemia, después de las 6 íbamos a dar una vuelta, a tomar un helado y el fin de semana si o si salíamos el sábado y domingo, entonces estábamos más unidos como familia.</p> <p>E8. Me levanto y me vengo a trabajar un rato, me baño, tomo desayuno, trabajo y despues me levanto a almorzar. Sigo trabajando despues hasta que termine. Depende a que hora termino de trabajar. Hoy debi terminar a las 3, pero como hemos tenido problemas con el sistema estoy trabajando aun. A veces hay días rapidos en que termino temprano y otros días no, entonces todo depende del día.</p> <p>E9. Se levanta a trabajar levantaba trabajar prendí el computador y empezaba después tenía que parar a mediodía y cocinar Y de ahí me sentaba otro rato en el computador Hasta que me tocaba darle comida al niño chico para que se fuera el colegio Y de ahí tenía toda la tarde para seguir trabajando lo iba a buscar al colegio y trabajaba hasta tarde Nomás.</p>			
<p>E2. La limpieza de la casa yo lo hago los viernes después del trabajo porque salimos a las 3 de la tarde y así me queda el sábado para lavar la ropa y para el tema de descansar.</p> <p>E5. Mi mamá prepara el almuerzo y yo veo la once. El fin de semana hacemos aseo.</p> <p>E7. Uno tiene que estar pendiente de los hijos, del almuerzo ponte tu, y más encima estar pendiente del trabajo. Entonces de repente se te junta todo y quieres puro explotar. Que terrible. A veces en la tarde me pongo recién a lavar los platos y cuando mi hijo iba al colegio me daban hasta las tantas preparando el almuerzo del otro día.</p>	Funciones que desempeña en el hogar	Patrón doméstico	Conciliación trabajo y vida personal
<p>E2. Mejoraría mi concentración, porque con el tema de la pandemia estaba muy preocupada con lo que podía pasar. Mi pareja sin pega, entonces nos empezamos preocupar de las cuentas, entonces no estaba al 100% concentrada y aparte teníamos mucha pega. Igual entonces siento que no di todo de mí por estar pendiente de lo que podía pasar. Gracias a Dios no nos pasó nada ni nos faltó nada.</p>	Preocupación por problemas asociados a pandemia	Dificultades de miembro del grupo familiar	Conciliación trabajo y vida personal
<p>E7. No volvería a la oficina, uno ya está habituado al trabajo en la casa.</p> <p>E8. Para lo que tengo proyectado para mi, me quedo en la casa. Tengo planes para mi, entonces me conviene trabajar sólo desde casa.</p> <p>E9. Prefiero estar mil veces en la casa. A lo mejor estaría 2 veces a la semana en la oficina, pero igual mejor me quedo con teletrabajo.</p>	Opción de volver a la oficina	Concepción futura	Conciliación trabajo y vida personal
<p>E6. Me instalo con pijama en la mañana</p>	Comodidades particulares	Relajo	Conciliación trabajo y vida personal

<p>E1. La gente vive lejos del trabajo. Se demoran como 1 o 2 horas en llegar a la oficina. Había alto nivel de ausentismo laboral que se debía a distancia, tramites, medico. Yo creo que ahora disminuyó en un 80%.</p> <p>E2. Lo mejor que me pasó es que no tengo que tomar metro, porque a mí me daban crisis de pánico.</p> <p>E4. Por la distancia, yo vivo bastante lejos de Apoquindo. Además con el estallido social el metro se me echó a perder. Prefiero trabajar en teletrabajo sólo por el trayecto. Salía 6.20 de mi casa para llegar a las 8 allá. Y a las 6 había que salir corriendo para alcanzar a subirse al metro. Así que nos ayudó bastante a perder ese estrés.</p> <p>E5. Estoy más tranquila. No tengo que pasar 3 horas en transporte.</p> <p>E6. De la empresa yo perdía 3 horas ida y vuelta, entonces son 3 horas que aprovecho acá en la casa. No hay estrés de metro y micro.</p> <p>E7. Es bueno estar en la casa, porque no te tienes que movilizar. Lo del trayecto es positivo. A parte para mí era súper engorroso el transporte, tenía que tomar micro, metro, hacer transborde y a veces llegaba caminado porque en Tobalaba no lograba hacer combinación. Entonces esas 3 horas de movilización ahora estoy en mi casa.</p> <p>E8. Yo creo que cualquier persona que trabaje con teletrabajo es cómodo, porque nos evitamos el asunto de tomar locomoción, el mismo metro, movilizarnos. No hay que salir corriendo, subirse al metro, que te aprieten, te empujen, no te respetan, me entiendes? Entonces llegaba estresada al trabajo. Era muy complicado, mis compañeros llegaban estresados también, entonces no es normal empezar así un día de trabajo, con un estrés que es social. La interacción con el metro cuando se generan conflictos es complicado.</p> <p>E8. Ese estrés de movilizarse ya no lo tienes.</p> <p>E9. Eso de no viajar en metro y en micro es fascinante. Es lo mejor que no te anden apretando que te tiren para allá el viaje te agota.</p>	<p>Movilización</p>	<p>Calidad de vida del trabajador</p>	<p>Resultados esperados</p>
<p>E3. Lo fome es que es tanta cosa que estoy durmiendo menos.</p>	<p>Horas de sueño</p>	<p>Calidad de vida del trabajador</p>	<p>Resultados esperados</p>
<p>E6. Tienes mas vida familiar y mas tranquilidad. Sirve bastante. Ademas reduce el tema de licencias, porque sigo trabajando a pesar de estar enferma. No hay descuentos. Es beneficioso para mi y para la empresa.</p>	<p>Disminución de licencias</p>	<p>Calidad de vida del trabajador</p>	<p>Resultados esperados</p>
<p>E3. Lo que más me gusta estar en la casa por alguna urgencia que tenga mi hija, o cualquier cosa que pase estoy yo. Por ejemplo, hasta que se acaba el gas, ponte tú. Prefiero estar en la casa.</p> <p>E6. Mi vida familiar la aprovecho un 100%, es bueno.</p>	<p>Tranquilidad en situaciones de hogar</p>	<p>Calidad de vida del trabajador</p>	<p>Resultados esperados</p>

<p>E1. Ya no nos afecta si a alguno se le corta la luz. No es como en la oficina en que si se cortaba la luz todos se quedaban sin liquidar.</p> <p>E1. Estratégicamente tenía que ver con que por ejemplo un corte de luz en la oficina hacia que se parara la operación completa.</p>	<p>Problema para liquidar</p>	<p>Descentralización</p>	<p>Resultados esperados</p>
<p>E1. La digitalización nos disminuyó harto los costos. Digamos los costos fijos.</p> <p>E1. Bajó los costos de arriendo de oficina, luz, agua, ese tipo de costos fijos. Se eliminó el uso de papelería, de materiales de oficina, etc.</p>	<p>Disminución de costos</p>	<p>Costos empresa</p>	<p>Resultados esperados</p>
<p>E8. Hemos ahorrado una cantidad de plata increíble acá. Salir a trabajar ya genera gastos. Transporte, comida, en cambio acá se almuerza l horario que corresponde, las cosas estan en la casa. No hay que salir a comprar almuerzo o ir a restaurante porque no trajiste almuerzo. Entonces suma harto al final del mes.</p>	<p>Disminución de costos</p>	<p>Costos personales</p>	<p>Resultados esperados</p>
<p>E1. Había un costo de movilización, por lo que tuvieron un beneficio al no gastarlo.</p>	<p>Movilización</p>	<p>Disminución de costos</p>	<p>Resultados esperados</p>
<p>E1. Teníamos miedo de que se perdiera el tema de identidad con la empresa</p>	<p>Posible desventaja de teletrabajo</p>	<p>Identidad</p>	<p>Resultados esperados</p>
<p>E1. Se pasa de una supervisión presencial a un método mucho más autónomo.</p> <p>E4. Nos dicen que seamos autónomos, que hagamos las cosas sólo pero no están así porque acá se trabaja con el dinero de la compañía y hay que preguntarle varias veces a la supervisora.</p>	<p>Estilo de supervisión</p>	<p>Autonomía</p>	<p>Resultados esperados</p>
<p>E1. La gente se sintió favorecida y agradecida con la empresa. No pasó por una pérdida de identidad.</p>	<p>Apreciación exterior</p>	<p>Identidad</p>	<p>Resultados esperados</p>
<p>E2. Siento que soy más productiva que cuando estaba en la oficina.</p> <p>E5. Hago lo mismo que hacía en la pega.</p> <p>E4. Me siento igual que en la oficina. Soy una persona que llegaba temprano para organizar su trabajo y no podemos ser más productivos que antes, porque ellos calcularon un sistema donde usted tiene que hacer 20 gastos en 1 hora. Don Arturo siempre dice que si no nos alcanza el tiempo lo podemos hacer al otro día o trabajar más el viernes, pero usted se siente que no es productiva si va con arrastre. Prefiero quedarme más tarde trabajando, no pedir que me rebajen gastos.</p> <p>E6. Produuzco a full cuando estoy tranquila y mi hijo chico duerme. Porque no vienes agobiada del trayecto del metro, entonces produces más en la tarde, estas mas relajada para trabajar.</p> <p>E7. Producía tanto allá en la oficina como acá en la casa. Cuando me comprometo con algo, me comprometo. Siento que trabajo más acá en la casa que en la compañía. La pega</p>	<p>Aumento en productividad</p>	<p>Productividad</p>	<p>Resultados esperados</p>

<p>está muy pesada y los gastos cada vez tienen más complejidad.</p> <p>E8. Yo creo que soy más productiva, pero nos dan más trabajo.</p> <p>E9. Siento que soy igual de productiva que cuando estaba en la oficina sólo que el horario varía un poquito. Yo encuentro que trabajó más tiempo Mejor porque pareciera que estamos todo el rato en el computador Pero al final Estas las mismas horas Sólo que como no sales Al transporte pareciera como si pasarás más horas trabajando. Además si tengo un ratito libre yo me siento en el computador y me pongo a trabajar prefiero estar ahí produciendo.</p>			
<p>E8. La calidad de trabajo es mejor ahora que antes. Según las auditorías que hemos tenido han habido alzas en la calidad del trabajo, porque hay muchos menos errores que antes. Yo creo que se debe a la baja presión, porque no hay que levantarse temprano, salir corriendo y todo el estrés que implica el movilizarse.</p>	Calidad de trabajo	Disminución de los errores	Resultados esperados
<p>E4. La compañía es un 7.</p> <p>E5. Todo apunta a que el trato sea más digital que personal.</p> <p>E8. Nos preguntaron si necesitábamos algo o que faltaba para empezar a trabajar. Siempre han sido preocupados en cómo estamos trabajando.</p> <p>E8. La aplicación de usuario funciona así: Sacas foto, envías tu formulario con las ordenes medicas y todo lo que te genere los gastos. Llega a la plataforma y lo revisa un sistema. Y ese sistema hoy en día es muy lento, se esta trabajando ahora para que el asegurado no se equivoque en presentar información. Ha costado un poco que la gente se acostumbre a lo digital. Obliga a usuario a entender la tecnología.</p>	Apreciación de la empresa	Satisfacción laboral	Resultados esperados
<p>E8. La compañía apunta a que la mayoría de los trabajadores pueda trabajar desde la casa si es que puede.</p> <p>E9. Cuando recién comencé no estaba muy convencida, era más de la onda de la oficina, más seguro. En un momento no había opción era Sí o sí irse con teletrabajo Al principio estaba reacia pero ahora no lo cambio por nada , me ha servido un montón.</p>	Camino hacia compañía digitalizada	Ventaja competitiva	Resultados esperados